



***PANEVĖŽIO KOLEGIJOS  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT ON  
PANEVĖŽYS COLLEGE***

Grupės vadovas: Panel chairperson:	Prof. Bob Munn
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	Dr. Orla Hanratty
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Dr. Anneli Pirttilä (academic) Dr. Werner Inderbitzin (academic) Mrs. Vilma Narkevičienė (social partner) Ms. Martyna Virvilaitė (student)
SKVC vertinimo koordinatore Review coordinator at SKVC:	Ms. Giedrė Antanavičienė

2021

*Išvadų kalba - anglų*

## TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II. IŽANGA.....	4
2.1. Vertinimo eiga.....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą .....	5
III. VERTINAMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ .....	6
3.1. Valdymas.....	6
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	14
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	24
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai .....	32
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI .....	42
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI.....	43

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



*Bob Munn*

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas –vadovaujantis išorinio vertinimo išvadamis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti jos kokybės kultūrą, informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) pateikta informacija ir vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos tvarkos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr. V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

Prof. Bob Munn (vadovas: Cheminės fizikos profesorius emeritas; buvęs Mančesterio universiteto (Jungtinė Karalystė) Dėstymo ir mokymosi viceprezidentas);

Dr. Orla Hanratty (sekretorė: Ugdymo plėtros specialistė/technologė, Dublino universiteto koledžas, Airija);

Dr. Anneli Pirttilä (akademikė: Saimaa taikomųjų mokslų universiteto (Suomija) rektorė emeritė);

Dr. Werner Inderbitzin (akademikas: Šveicarijos akreditavimo tarybos narys; buvęs Ciuricho taikomųjų mokslų universiteto rektorius);

Vilma Narkevičienė (socialinė partnerė: IT projektų vadovė, elektroninės komercijos plėtros grupės vadovė [www.creation.lt](http://www.creation.lt); buvusi Panevėžio plėtros agentūros vadovė);

Martyna Virvilaitė (studentė: Klaipėdos valstybinė kolegija).

4. **Panevėžio kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	3
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 tarptautinėje erdvėje, 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. Nustatyti **septyni** gerosios praktikos pavyzdžiai ir pateiktos **dvidešimt penkios** rekomendacijos.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Panevėžio kolegijos išorinį vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2021 m. jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – ekspertų grupė arba Grupė). Vertinimas atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintais Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. [įsakymu Nr. V-1529](#), ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. [įsakymu Nr. V-32](#).
8. Vadovaujantis Aprašu išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinio vertinimo išvadų parengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupei buvo pateikta išsami savianalizės suvestinė (toliau – SS) su priedais. Ekspertų grupė paprašė pateikti papildomos informacijos, pavyzdžiui, programos pavyzdžio specifikaciją. SKVC pateikė ekspertų grupei papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; ketinamų vykdyti ir vykdomų studijų programų vertinimų rezultatus, aukštosios mokyklos veiklos išorinio vertinimo rezultatus ir mokslo („mokslo veikla“ *“apima taikomuosius mokslinius tyrimus ir kt.”*) ir eksperimentinės plėtros veiklos vertinimų išvadas; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veiklai; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie akademinę etiką.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko 2021 m. lapkričio 30 d. – gruodžio 2 d. po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų grupės posėdžių. Ekspertų grupė surengė nuotolinį vizitą, į Kolegiją, kur susitiko su 74 vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. **Dėl pasaulinės pandemijos išorinio vertinimo vizitas buvo organizuotas SKVC nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo konferencijų platforma „Zoom“.** Susitikimai vyko pasitelkiant sinchroninį vertimą (iš lietuvių kalbos į anglų ir atvirkščiai). Po vizito ekspertų grupė virtualiai susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla**, bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, ekspertų grupė taip pat atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, kuris buvo atliktas 2013 m., rekomendacijas.
12. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veiklos kiekviena vertinamoji sritis įvertinama vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** –5 balai –sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame 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.

13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nei viena iš vertinimo sričių nėra įvertinama nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).
14. Vadovaujantis Metodika ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų įvertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.
15. Ekspertai negavo jokių pastabų iš Panevėžio kolegijos.
16. Kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau – Komisija). Remdamasis Komisijos pateiktu siūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [isakymu Nr. V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:
  - aukštosios mokyklos veiklą įvertinti teigiamai;
  - aukštosios mokyklos veiklą įvertinti neigiamai.

Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai. SKVC ir Apeliacinės komisijos sprendimai gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

17. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo** :
  - **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama teigiamai;
  - **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai;
  - **neakredituoti**, jeigu pakartotinio vertinimo metu aukštoji mokykla įvertinama neigiamai.
18. SKVC sprendimą dėl išorinio vertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla sprendimą dėl aukštosios mokyklos vertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis taip pat skelbia savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

## 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Panevėžio kolegija (toliau – Kolegija) buvo įsteigta 2002 m. sujungus tris aukštąsias mokyklas, o 2004 m. į ją buvo įtrauktas Panevėžio konservatorijos pedagoginis skyrius. Dabartinės jos valdymo ir vadovavimo struktūros buvo patvirtintos 2016 ir 2020 m. Jos valdymo organai yra Taryba ir Akademinė taryba, o administracijos vadovas – direktorius. Kolegijoje veikia trys fakultetai: Biomedicinos mokslų, Socialinių mokslų ir Technologijos mokslų, kurie tarpusavyje vykdo 20 studijų programų septyniose studijų kryptyse. 2020 m. spalio 1 d. fakultetuose mokėsi 1330 studentų, dirbo 200 darbuotojų, iš jų 121 dėstytojas (54 visos darbo dienos arba etato ekvivalentai) ir 18 administratorių (dirbantys visą darbo dieną). Per pastaruosius penkerius metus studijas baigė 1576 studentai.

20. 2013 m. SKVC Kolegiją akreditavo šešeriems metams; dabartinė pakartotinė akreditacija vėluoja dėl vertinimo proceso pokyčių (naujų institucinio vertinimo procedūrų ir metodikų kūrimo). Kolegijos kokybės vadybos sistema buvo sertifikuota pagal ISO 9001:2008 ir pakartotinai pagal ISO 9001:2015. Po ankstesnės SKVC akreditacijos Kolegija parengė *Strateginį veiklos planą 2014–2020 m.*, kuris dabar atnaujintas 2021–2026 m. laikotarpiui.
21. Kaip ir kitų pasaulio aukštųjų mokyklų, taip ir Kolegijos veiklą paveikė COVID-19 pandemija. Iš pradžių sustabdžiusi studijas, ji perkėlė mokymo, mokymosi ir vertinimo medžiagą į nuotolinio mokymosi erdvę, gaudama reikšmingą IT skyriaus paramą. Visose srityse kur tai buvo įmanoma, Kolegija pakeitė praktinius darbus nuotolinėmis alternatyvomis, o tais atvejais, kai studijoms reikėjo fizinio dalyvavimo (pvz., sveikatos priežiūros srityje), ji išplėtė ir pertvarkė programas, kol galiausiai atsirado galimybė atlikti praktinius darbus gyvai. Buvo žinoma apie papildomą sukčiavimo riziką atliekant įvertinimus internetu, tad buvo imtasi priemonių jai pašalinti: pertvarkytos užduotys, apribojamas joms skirtas laikas ir kai kuriais atvejais studentai klausinėjami apie jų darbą. Pandemijos metu sveikatos priežiūros studentai savanoriškai dirbo vietos ligoninėje, kuriai jų pagalba buvo neįkainojama. Kiti studentai padėjo mokykloms perkelti mokymą į nuotolinę erdvę. Apskritai ekspertų grupė mano, kad Kolegijos atsakas į pandemiją buvo tinkamas ir veiksmingas.

### III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

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

*1.1.1. Strateginis veiklos planas atitinka aukštosios mokyklos misiją, mokslo ir studijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus ir jame atsizvelgiama į nacionalinės mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas;*

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

*1.1.3. Vykdoma reguliari strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, stebėsenos rezultatai panaudojami veiklos valdymo tobulinimui.*

22. Kolegijos vizija – būti „modernia, socialiai atsakinga, skatinančia studentų verslumą, palaikančia darnų ir tvarų vystymąsi aukštojo mokslo ir studijų institucija –regiono taikomojo mokslo centru“. Vadovaujantis šia vizija, jos misija yra vykdyti „mokslo žiniomis ir praktiniais gebėjimais grįstas aukštojo mokslo studijas, suteikiančias studentams šiuolaikines kompetencijas, turinčias pridėtinę vertę sumanioje visuomenėje“. Ja siekiama sutelkti „regiono potencialą mokymosi visą gyvenimą principų įgyvendinimui ir mokslo taikomosios veiklos plėtrai“. Misija ir vizija suformuluotos trumpai ir glaustai. Jos yra suprantamos ir gali būti lengvai iškomunikuojamos institucijos viduje. SS nurodo, kaip *Strateginiame veiklos plane* numatytos strateginės programos tarpusavyje dera su Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatomis (tai pateikiama išsamioje schemoje). Susitikimų metu paaiškėjo, kad mokymasis visą gyvenimą reiškia paslaugas neformaliojo tęstinio mokymo

srityje, o „mokslo plėtra“ reiškia, kad Kolegija taps regiono taikomųjų mokslinių tyrimų centru, skatinančiu regiono patrauklumą plačiaja prasme.

23. Rengiant *Strateginį veiklos planą* dalyvauja vidaus ir išorės socialiniai dalininkai: Strateginis komitetas – tai vidaus padalinių grupė, kuri rengdama strategiją bendradarbiauja su direktoratu (žr. toliau). Šiame procese taip pat dalyvauja Kolegijos socialiniai partneriai. Strateginis komitetas šiame procese vaidina pagrindinį vaidmenį.
24. *Strateginis veiklos planas* grindžiamas išsamia SSGG analize ir rizikos analize. Paminėtos kelios rizikos: nepakankamas studentų skaičius, studijų programų neakreditavimas, MTEP (moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra), studentų nepasitenkinimas ir neįgyvendintos abipusio mobilumo galimybės. *Strateginį veiklos planą 2021–2026 m.* sudaro 3 strateginės programos, 7 tikslai ir 50 rezultatų kriterijų. Rezultatų kriterijai išreikšti procentais, tačiau kartais neaišku, su kokiais pagrindiniais kintamaisiais susiję procentai. Beveik visi tikslai ir rezultatų kriterijai suformuluoti kiekybiškai. Kolegija taip pat turėtų apsvarstyti galimybę apibrėžti kokybinius tikslus, apimančius sritis, į kurias nelengva atsižvelgti naudojant absoliučius skaičius, tačiau kurios vis dėlto yra labai svarbios. Kolegija savo strateginėje programoje yra išsikėlusį ambicingus regioninio ir nacionalinio poveikio tikslus, pavyzdžiui, didinti studentų mokymosi rezultatų ekonominę ir socialinę vertę. Kiekybiniai tikslai ar rodikliai nesuteikia pakankamai informacijos apie tai, ar šis tikslas pasiektas, ar ne; apie tai kalbama ir toliau, 3.2 skyriuje „Kokybės užtikrinimas“. Kad šis aspektas būtų suprantamesnis, praverstų ir kitų aukštųjų mokyklų pavyzdžiai.
25. Dėl nepakankamo dokumentų glaustumo, kuris išsamiau aptariamas toliau, 3.2 skyriuje „Kokybės užtikrinimas“, tampa sunkiau kalbėti ir mąstyti apie svarbius Kolegijos valdymo aspektus. Pavyzdžiui, pirmoji strateginė programa yra „Studijų, taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei neformaliojo švietimo veiklų vystymas, tarptautiškumo stiprinimas“. Visą tai galima laikyti viena bendra programa, tačiau ji gali būti suvokiama ir kaip penkių paprogramių rinkinys, kurias visas būtų galima apibendrinti bendru pavadinimu, pavyzdžiui, „akademine plėtra“; panašiai ir kitas dvi programas būtų galima apibendrinti kaip „personalo plėtra“ ir „partnerystės plėtra“. Tada būtų aiškiai nurodyta, ką Kolegija daro, kas tai daro ir su kuo.
26. Galutinį strateginio vystymo proceso rezultatą - *Strateginį veiklos planą* - direktorius pateikia Kolegijos tarybai. Taryba aptaria strategiją ir, jei nėra prieštaravimų, ją patvirtina. Kas trejus metus atliekama išsami strategijos peržiūra; Kolegija taip pat kasmet tikrina, kaip įgyvendinami tikslai. Šioje peržiūroje vėl dalyvauja daug vidaus padalinių. Svarbius *Strateginio veiklos plano* pakeitimus turi patvirtinti Kolegijos taryba.
27. Galima teigti, kad *Strateginis veiklos planas* atitinka Kolegijos misiją ir viziją. Tačiau šio išsamaus ir labai diferencijuoto strateginio plano rengimas, stebėseną ir kontrolę galimai yra sunki užduotis šiai gana mažai institucijai, todėl kyla klausimas, ar nevertėtų siekti kiek lankstesnio planavimo. Be to, kiekvienam strateginio plano tikslui įgyvendinti reikia išteklių - personalo, finansinių, infrastruktūros ar kitų, taigi būtų labai pageidautina jį papildyti ilgalaikiu išteklių planavimu, ypač kiek tai susiję su finansinėmis lėšomis, ir padaryti šį išteklių paskirstymą skaidrų.

## 1.2. Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:

1.2.1. Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo, atsakomybių paskirstymo struktūra;

1.2.2. Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos



*ir priemonės rizikų valdymui;*

*1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.*

28. Kolegijos valdymo struktūra reglamentuojama Kolegijos Statute. Ją sudaro trys aukščiausio lygio organizacijos organai: Kolegijos taryba, Akademinė taryba ir studentų atstovai. Vienu lygiu žemiau yra direktorius, kuriam priskiriami du direktoriaus pavaduotojai. Tarybose atstovaujama visiems svarbiems socialiniams dalininkams. Pati institucija suskirstyta į tris skyrius: (i) studijų, kuriam vadovauja direktoriaus pavaduotojas studijoms, (ii) mokslo ir plėtros, kuriam vadovauja direktoriaus pavaduotojas mokslui ir plėtrai, ir (iii) direktoriaus kabinetas, kuriam pavaldūs keli skyriai (tarptautinių ryšių ir marketingo, personalo ir dokumentų valdymo, buhalterinės apskaitos, atstovas kokybei ir teisininkas).
29. Kolegijos taryba yra aukščiausioji institucija, atsakinga už strategijos, biudžeto, metinių finansinių ataskaitų ir metinės ataskaitos patvirtinimą. Kolegijos taryba skiria arba atleidžia direktorių. Ji posėdžiauja kas du mėnesius ir iš direktoriaus gauna reikiamą informaciją apie Kolegijos veiklas. Direktorius yra balsavimo teisės neturintis Kolegijos tarybos narys. Žinoma, tarp direktorato ir Kolegijos tarybos vyksta dialogas visais strateginiais klausimais. Kolegijos uždaviniai – išsaugoti studentų skaičių ir tarnauti regionui kaip taikomųjų mokslinių tyrimų centrui.
30. Akademinė taryba yra atsakinga už akademinius reikalus, studijų programų organizavimą ir valdymą, dėstymo kokybės užtikrinimą ir studijų programų tvirtinimą, įskaitant reikalingus finansinius išteklius. Su Akademinė taryba taip gali būti konsultuojamasi svarbiais klausimais, tokiais kaip strategija, finansai, direktoriaus skyrimas ir institucijos reorganizavimas. Ji tvirtina įmokas už mokslą ir nustato studijų vietas. Tarp Akademinės tarybos ir Kolegijos tarybos vyksta atviras dialogas.
31. Direktorius yra vienasmenis valdymo organas: jis atsiskaito Kolegijos tarybai, siūlo strategiją ir atsako už jos įgyvendinimą, siūlo biudžetą ir organizacinius pokyčius, valdo patvirtintus finansinius išteklius, atsako už darbuotojų įdarbinimą ir atleidimą.
32. Studentai ir socialiniai partneriai dalyvauja Kolegijos tarybos ir Akademinėje tarybos veiklose kaip svarbūs socialiniai dalininkai. Be to, jie taip pat turi ir savo Studentų atstovybę.
33. Direktoriaus įgaliojimai apima institucijos valdymą plačiaja prasme. Iš diskusijų, vykusių keliuose ekspertų grupės susitikimuose su įvairiomis socialinių dalininkų grupėmis, tapo aišku, kad direktorius Kolegijoje užima tvirtą poziciją. Jis priima galutinį sprendimą tokiais svarbiais klausimais kaip lėšų paskirstymas ir naujų darbuotojų priėmimas į darbą. Tačiau taip pat paaiškėjo, kad direktorius, kaip ir visa vadovybė, turi patariamąsias grupes (institucionalizuotas ir sudarytas ad hoc), kurios padeda rinkti informaciją ir gauti grįžtamąjį ryšį iš institucijos. Visų pirma direktorius turi kolegialią patariamąją instituciją - direktorata, kurią sudaro du direktoriaus pavaduotojai, dekanai, studijų, mokslo veiklos, tarptautiškumo ir marketingo vadovai, taip pat studentų ir profesinių sąjungų atstovai. Ši institucija be abejonės yra svarbi ir, atrodo, veikia gerai, tačiau oficialioje valdymo struktūroje, kuri buvo pateikta savianalizės suvestinėje, jos nematyti.
34. Kaip minėta anksčiau, rengiant Strateginį veiklos planą buvo atlikta rizikos analizė. Kolegija taiko aiškią rizikos nustatymo, vertinimo ir valdymo procedūrą ir tvarko rizikos registrą (skelbiamą Kolegijos intranete) su tinkamomis rizikos mažinimo strategijomis. Atliekant vidaus auditus, kurie yra Kolegijos kokybės vadybos sistemos dalis, taip pat atsižvelgiama į nustatytas rizikas.



35. Kolegijos privalumas yra tas, kad ji yra tokia maža, jog visi susiję skyriai, padaliniai ir atsakingi asmenys palaiko glaudžius ryšius ir nuolatos bendrauja tarpusavyje, o tai leidžia pasiekti veiksmingo įstaigos veiklos valdymo. Verta paminėti, kad oficiali Kolegijos valdymo struktūra atrodo esanti labai „lanksti“, tad nėra visiškai aišku, kas kam ir už ką atsiskaito (t. y., kokios yra pavaldumo linijos). Tuo tarpu Kolegijos Statutas, priešingai, ekspertams pasirodė gana sudėtingas, jame yra 138 punktai, daugelis iš jų su papunkčiais, todėl socialiniams partneriams jį sunku skaityti ir suprasti. Ekspertams suprantama, kad Statuto forma yra teisinis reikalavimas, tačiau Kolegijai galimai derėtų pamąstyti, ar supaprastinta versija, apibendrinanti esminius bruožus, nebūtų suprantamesnė ir naudingesnė visoms suinteresuotoms šalims. Be to, būtų galima juos apsvarstyti ir, esant reikalui, pridėti paaiškinimų. Vienas iš jų yra susijęs su naujų studijų programų inicijavimu ir vykdymu, dėl kurių sprendimą priima Akademinė taryba, atsižvelgdama į reikalingus išteklius, tačiau - pagal Statutą - neatsižvelgdama į jų finansavimą. Be to, skiriant naujus profesorius, reikėtų paaiškinti, kas gali teikti paraiškas šioms pareigoms užimti ir kas priima sprendimus dėl asmenų skyrimo į šias pareigas (taip pat žr. 1.4 punkto pastabas). Valdymo struktūra Kolegijoje yra apibrėžta ir suprantama, ji veikia efektyviai, tačiau siekiant didesnio skaidrumo ir norint išvengti galimų nesusipratimų, rekomenduojama procedūras formalizuoti.

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

*1.3.1. Sistemingai kaupiami ir analizuojami duomenys apie veiklą, jos rezultatus (įskaitant studentų įsidarbinimo ir absolventų karjeros stebėseną), duomenys panaudojami aukštosios mokyklos veiklai tobulinti;*

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

36. Kolegija renka ir analizuoja daug informacijos apie visą savo veiklą. Informacijos šaltiniai yra ne tik vidiniai, bet ir Kolegijos absolventai, su kuriais susisiekiama per Alumni klubą. Kolegija taip pat sistemiškai renka absolventų atsiliepimus praėjus vieneriems metams po studijų baigimo. Išsamūs to įrodymai yra SS pateikiamos nuorodos į nuodugnią informaciją atitinkamuose SS skyriuose, kuriuose pateikiama duomenų analizė. Informacija yra išsami ir sistemiškai apima daug įvairių temų. Konkreti surinkta ir išanalizuota informacija visų pirma atspindi strateginiame plane numatytus veiklos kriterijus, susijusius su studentų priėmimu, parama, pažanga ir užimtumu, akademinio personalu, taikomąja mokslinę veiklą, materialiniais ištekliais, tarptautiškumu ir socialiniais partneriais. Visi rezultatai padeda rengti Kolegijos metinę veiklos ataskaitą ir su ja susijusius tobulinimo planus, kurie atspindi gerą praktiką.
37. Kolegijos interneto svetainėje skelbiamos įvairios ataskaitos apie švietimo ir mokslinių tyrimų rezultatus. Ši informacija yra aktuali ir prieinama Kolegijos bendruomenei ir plačiajai visuomenei. Suprantama, kad vieša informacija pateikiama lietuvių kalba, tačiau tik nedaug jos yra anglų kalba. Jei visa Kolegijos interneto svetainė ir informacija joje būtų prieinama ir anglų kalba, tai prisidėtų prie tarptautiškumo tikslo įgyvendinimo. Be to, šiuolaikiniai socialinės žiniasklaidos kanalai yra labai svarbūs siekiant priartėti prie jaunimo, o „Instagram“ ir „Facebook“ platformose esantys įrašai vėlgi dažniausiai yra lietuvių kalba. Daugiau angliškų įrašų pagerintų Kolegijos tarptautinę reputaciją ir prisidėtų prie studentų „tarptautiškumo neišeinant iš namų“. Patrauklių socialinių tinklų paskyrų ir įrašų kūrimas kartu su studentais, kurie priklauso skaitmeninių technologijų epochos kartai, taip pat galėtų būti puiki Kolegijos ir jos studentų bendruomenės bendradarbiavimo galimybė. Apskritai Kolegija teikia pakankamai

informacijos apie savo veiklą Kolegijos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, tačiau galėtų išplėsti viešinimo aprėptį ir padidinti jo poveikį daugiau naudodama anglų kalbą ir socialinius tinklus.

#### *1.4. Personalo valdymo veiksmingumas:*

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

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

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

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

*1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.*

38. Akademinė taryba dalyvauja atrenkant ir skiriant naujus dėstytojus ir mokslo darbuotojus. Remiantis ekspertų grupės susitikimų metu gauta informacija, galima teigti, kad šie procesai yra tinkamai dokumentuojami. Vis dėlto, dokumentuose nepakankamai aiškiai nurodyta, kas gali teikti pasiūlymus dėl naujų pareigybių, kaip apie naujas laisvas darbo vietas skelbiama viduje ir išorėje ir koks organas ar asmuo priima galutinius sprendimus dėl paskyrimų, tad ekspertai susitikimuose su Kolegijos darbuotojais negalėjo gauti aiškių atsakymų į šiuos klausimus. Atsižvelgiant į akademinio personalo svarbą dėstytojų ir taikomiesiems moksliniams tyrimams, Kolegijai vertėtų išsamiai apibrėžti naujo darbuotojo paskyrimo procesą.
39. Institucijoje dirba apie 54 akademinio personalo visos darbo dienos ekvivalentai (VDDE) ir apie 78 neakademinio personalo VDDE, iš kurių 34 VDDE yra pagalbina mokymo ir mokslo darbuotojai. Palyginti su panašiomis aukštosiomis mokyklomis, šis santykis yra neįprastas ta prasme, kad neakademinio personalo dalis yra didelė, tačiau Kolegija pabrėžia, kad jai ši neakademinė parama yra svarbi, ir kad netgi planuoja ją didinti.
40. Akademinio personalo VDDE (arba etatų) skaičius 2016–2020 m. sumažėjo, nors per tą laikotarpį sumažėjo ir studijų programų skaičius. Kolegija turėtų atidžiai stebėti galimą to poveikį mokymo ir mokslo veiklos kokybei. Studentų ir personalo santykis įvairiose srityse svyruoja nuo 17–27:1, o vidutiniškai yra 25:1, kas atrodo kaip lengvai valdomas rodiklis.
41. Iš 121 dėstytojo 40 nurodė, kad jų pagrindinis darbas yra institucijoje, o tai reiškia, kad maždaug du trečdaliai Kolegijoje dirba tik puse etato, nors, ekspertų grupės žiniomis, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (toliau – Ministerija) rekomenduoja, kad maždaug pusė dėstytojų turėtų dirbti visą darbo dieną. Dėstytojų, dirbančių ne visą darbo dieną, integravimą į savo veiklą Kolegija pirmiausia vertina kaip organizacinį iššūkį ir sprendžia jį labai lanksčiomis darbo valandomis. Tačiau Kolegija turėtų suvokti ir tai, kad ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų integracija taip pat susijusi su institucijos kultūros ir vertybių pažinimu ir įkūnijimu, tad šioms sritims gali prireikti daugiau dėmesio. Vertinamai aukštajai mokyklai taip pat galimai derėtų sustiprinti su integracija susijusias skirtas pastangas ir įdarbinti daugiau visą darbo dieną dirbančių dėstytojų, kad didesnė jų dalis būtų pirmiausia atsidavusi Kolegijai ir jos vertybėms.
42. Du trečdaliai akademinio personalo yra 45 metų amžiaus ir vyresni, ir tai, Kolegija pripažįsta, yra didžiulis iššūkis, su kuriuo neabejotinai teks susidurti artimiausiais metais siekiant atnaujinti personalą. Kolegija užtikrina, kad personalas turi savo pareigoms atlikti reikalingą kvalifikaciją ir patirtį: dėstytojai turi ne žemesnę kaip magistro ar jam prilygstantį išsilavinimą, o studentų

praktikai vadovauja dėstytojai, turintys ne žemesnį kaip bakalauro ar profesinio bakalauro laipsnį ir dirbantys su praktika susijusioje srityje. Beveik trys ketvirtadaliai Kolegijos dėstytojų taip pat yra specialistai, turintys bent 3 metų praktinio darbo patirtį savo srityje. Atsižvelgiant į strateginį tikslą didinti tarptautiškumą ir skatinti studentų mobilumą, vertėtų išnagrinėti, ar būtų galima įsteigti vizituojančių profesorių vietas darbuotojams iš užsienio.

43. Tarp darbuotojų, atsakingų už administracinę ir akademinę paramą, išsilavinimas ir moksliniai laipsniai yra pasiskirstę taip: direktorius, direktoriaus pavaduotojai ir vadovybės atstovas kokybei turi daktaro laipsnį, fakultetų dekanai, praktinio mokymo centro ir studijų, karjeros ir užimtumo centro vadovai turi ne žemesnį kaip magistro ar jam prilygstantį išsilavinimą, o visi kiti - ne žemesnį kaip profesinio bakalauro laipsnį. Kolegijos neakademiniis personalas (išskyrus ūkio skyriaus darbuotojus) yra įvaldęs informacines technologijas ir moka bendrauti bent viena užsienio kalba. Administracijos personalas turi atitinkamos vadovavimo ir administravimo patirties.
44. Savianalizės suvestinė pateikia mažai informacijos apie darbuotojų atlyginimus ir kompensacijas. Be kita ko, joje paminėta, kad galimos finansinės paskatos. Vadovaujantis ekspertų grupei susitikimų metų pateikta informacija, galima teigti, kad atlyginimai yra konkurencingi ir Kolegija gali įdarbinti kvalifikuotus darbuotojus. Galimybės gauti priedus prie pagrindinio darbo užmokesčio yra gana plačios, o tai reiškia, kad labai svarbu aiškiai nurodyti kriterijus, pagal kuriuos jie yra skiriami bei laikytis skaidrumo principų.
45. Kolegija turi specialią strateginę programą (atnaujintą 2021–2023 metams), kuria siekiama tobulinti visos akademinės bendruomenės kompetencijas, įskaitant akademinio personalo kvalifikacijos kėlimą, ir tam skiria finansinių išteklių. Išsami informacija kaip minėta programa yra vykdoma pateikiama SS ir buvo patvirtinta susitikimų per vizitus į aukštąją mokyklą metu. Į programą įeinančios priemonės apima dalyvavimą tarptautinio mobilumo projektuose, praktikas, seminarus, kursus ir kitus kvalifikacijos kėlimo renginius, organizuojamus Kolegijos arba fakulteto lygmeniu. Tikimasi, kad darbuotojai kiekvienais metais pateiks ataskaitas apie tai, kokiose tobulinimosi veiklose jie dalyvavo. Ugdomos kompetencijos gali būti susijusios su profesinėmis žiniomis ir patirtimi, mokymo įgūdžiais ar taikomaisiais moksliniais tyrimais, taip pat su bendraisiais gebėjimais, įskaitant kalbų mokėjimą. Nemažai galimybių tobulintis siūloma mokymo ir mokymosi bei kokybės užtikrinimo srityse.
46. Neakademiniis personalo kvalifikacijos kėlimas, suprantama, yra įvairesnis ir vadovų dažnai siūlomas atskiriems darbuotojams. Lavavimo formos apima ne tik seminarus, konsultacijas, konferencijas ir t. t., panašiai kaip ir akademiniam personalui, bet ir darbuotojų saviugdą skaitant tikslingą literatūrą ir analizuojant gerąją patirtį, praktinius pavyzdžius bei situacijas kitose organizacijose. Per metinius veiklos vertinimo pokalbius darbuotojai atsiskaito apie vykdytą tobulinimosi veiklą.
47. Kolegija turi pakankamai kvalifikuotų akademinį darbuotojų dėstymui ir pakankamai pagalbinio personalo, tačiau ieško daugiau mokslo darbuotojų, kad galėtų įgyvendinti savo viziją tapti taikomųjų mokslinių tyrimų centru. Akademiniis personalas vis dažniau įdarbinamas konkurso būdu, o įdarbinimas ne konkurso būdu yra išimtis. Kolegijoje daug dėmesio skiriama akademinio ir neakademiniis personalo kvalifikacijos kėlimui, taikant įvairias priemones, kaip nurodyta aukščiau.

### *1.5. Finansinių ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas:*

#### *1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;*

*1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;*  
*1.5.3. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti planuojami ir panaudojami racionaliai;*  
*1.5.4. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami.*

48. Institucijos finansų valdymą reglamentuoja išorės ir vidaus teisės aktai (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pateikti teisės aktai, Kolegijos statutas ir kiti vidaus teisės aktai). Ministerija tvirtina tą programos išlaidų dalį, kurią finansuoja valstybė, o Kolegijos taryba yra atsakinga už pajamas ir išlaidas, susijusias su studijų programomis ir paslaugomis.
49. Sprendimus, neviršijančius patvirtinto biudžeto, priima direktoratas, paprastai balsų dauguma. Kadangi direktoratas yra patariamoji institucija, galutinius sprendimus priima direktorius. Taip užtikrinama tinkama pusiausvyra tarp patariančiųjų ir vykdomųjų pareigų.
50. Lėšos darbo užmokesčiui skiriamos vadovaujantis patvirtintu pareigybių sąrašu. Išlaidų stipendijoms apskaičiavimas grindžiamas vidaus taisyklėmis, o išlaidos prekėms ir paslaugoms, materialiajam ir nematerialiajam turtui - ankstesnėmis išlaidomis. Lėšų panaudojimo ataskaitą galima rasti metinėje veiklos ataskaitoje.
51. Bendra išlaidų suma siekia apie 3,5 mln. EUR (2020 m.), o 2016–2020 m. laikotarpiu padidėjo maždaug 0,5 mln. EUR. Kalbant apie išlaidų raidą, į akis krinta stiprus išlaidų ilgalaikiam turtui svyravimas; jos mažėja nuo 387 600 EUR (2016 m.) iki 8 300 EUR (2018 m.) ir didėja iki 999 800 EUR (2020 m.). Vadovaujantis SS duomenimis, į tai įeina investiciniai projektai, įskaitant bendrabučio renovaciją ir dviejų studijų ir inovacijų zonų plėtrą. Taip pat nėra išlaidų suskirstymo pagal sritis, tokias kaip švietimas, moksliniai tyrimai, administracija ir t. t., arba pagal fakultetus, todėl šiek tiek sunku įvertinti, ar išteklių pakanka. Ekspertų grupė susirinkimų metu negirdėjo nusiskundimų dėl nepakankamos infrastruktūros. Taip pat tapo akivaizdu, kad Kolegija aktyviai ieško papildomų lėšų. Apskritai ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad Kolegijos turimi ištekliai yra pakankami ir valdomi tinkamai.
52. Visos įstaigos pajamos siekia 3,7 mln. EUR (2020 m.), o 2016–2020 m. laikotarpiu padidėjo maždaug 1,1 mln. EUR. Didžiąją dalį finansinių išteklių Kolegijai skiria valstybė: 2020 m. tokios lėšos sudarė apie 60 %, o savarankiškai sukauptos lėšos (gautos už suteiktas paslaugas) - 28 %. Tikslinių lėšų įplaukos, trečiųjų šalių suteikti finansiniai ištekliai, 2016–2020 m. padidėjo nuo 168 600 EUR iki 470 600 EUR.
53. Įstaigos finansavimo užtikrinimas yra vienas iš svarbiausių vadovybės prioritetų. Studentų skaičiaus mažėjimas ir su tuo susiję Ministerijos sprendimai SS pateikiami kaip iššūkis Kolegijos finansiniam stabilumui, todėl kyla klausimas, ar finansinė bazė yra pakankama tolesnei Kolegijos plėtrai. Dėl šios priežasties imtasi priemonių pajamoms didinti ir išlaidoms mažinti. Kaip būdus gauti daugiau lėšų ir išspręsti šią problemą, Kolegija visų pirma siūlo sudaryti apmokamų sutarčių MTEP projektams ir savo paslaugų pardavimui. Tačiau lėšų rinkimas neturėtų tapti vieninteliu šių veiklų tikslu - jas taip pat reikia vertinti atsižvelgiant į pagrindinę Kolegijos misiją, t. y. vykdyti mokslo žiniomis grįstą dėstymą ir taikomuosius mokslinius tyrimus.
54. Kaip teigiama SS, materialinių išteklių planavimas ir paskirstymas vykdomas atsižvelgiant į Kolegijos Statute ir strategijoje suformuluotus tikslus. Vis dėlto, ekspertų grupės nuomone, pateiktuose dokumentuose finansinių priemonių paskirstymas atskiriems strateginiams tikslams nėra skaidrus. Kaip jau minėta, Strateginį veiklos planą turėtų papildyti ilgalaikis išteklių

- planavimas, iš kurio būtų galima matyti, kokie ištekliai skirti kuriai strateginei programai, ir, galimai, kokiems atskiriems strateginiams tikslams.
55. Savianalizės suvestinėje išsamiai aprašomas pastatų, laboratorijų, specializuotų auditorijų ir kt. infrastruktūros atnaujinimas, kaip ir anksčiau pateiktuose pavyzdžiuose. Į šį atnaujinimą, kuris yra svarbus tolesnei Kolegijos plėtrai, investuojami dideli (tiek apskritai, tiek palyginti su bendra apimtimi) finansiniai ištekliai.
  56. Atrodo, kad infrastruktūra naudojama įvairiapusiškai, t. y. tiek studentų mokymui ir praktiniams užsiėmimams, tiek ir taikomieji moksliniai tyrimams, o tai yra veiksmingas išteklių panaudojimas mažoje institucijoje. Be to, akivaizdu, kad bendradarbiaujama su įmonėmis (socialiniais partneriais) ir kitomis aukštosiomis mokyklomis, pavyzdžiui, dovanojama, subsidijuojama arba dalijamasi patalpomis ir įranga. Kolegijai, kaip mažai institucijai, toks bendradarbiavimas yra ypač svarbus ir vertingas.
  57. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegija turi išsamų strateginį planą, pagrįstą aiškia misija ir vizija, kuris rengiamas ir reguliariai peržiūrimas įtraukiant socialinius dalininkus. Tačiau planas yra pernelyg sudėtingas, jam reikia ne tik kiekybinių, bet ir kokybinių rodiklių, o bendrą strateginį planavimą reikia glaudžiau susieti su strateginiu išteklių planavimu. Susitikimų metu paaiškėjo, kad vidaus procesai tarp darbuotojų yra gerai nusistovėję ir kad komunikacija vyksta tinkamai. Kolegijos valdymas iš esmės yra aiškus, tačiau pageidautina patikrinti ir paaiškinti, kaip naudojamas Kolegijos Statutas, kuris ekspertams pasirodė esantis pernelyg sudėtingas, kad būtų naudojamas kaip valdymo priemonė; kokios yra valdymo struktūrų atskaitomybės linijos (pavyzdžiui, kas kam atsiskaito) ir kur priimami galutiniai sprendimai tokiais klausimais kaip naujų programų finansavimas ir naujų darbuotojų įdarbinimas.
  58. Įstaiga surenka pakankamai savo veiklai aktualios informacijos ir ją skelbia viešai, tačiau didžiąja dalimi ji vis dar pateikiama tik lietuvių kalba, o tai riboja jos prieinamumą ir aktualumą siekiant Kolegijos tarptautiškumo.
  59. Kolegijoje dirba kvalifikuoti dėstytojai ir ji nuolatos ieško daugiau mokslo darbuotojų. Be kita ko, ji gali pasiūlyti konkurencingą darbo užmokestį. Nauji darbuotojai paprastai įdarbinami po viešos paraiškų teikimo procedūros. Vis dėlto, ekspertų grupei nebuvo pakankamai aišku, kaip vyksta paskyrimo procesas ir kas priima galutinius sprendimus dėl įdarbinimo.
  60. Kaip ekspertų grupė pamatė iš SS ir sužinojo susitikimų metu, finansiniai ištekliai naudojami tinkamai. Be valstybės lėšų, pritraukiami ir kiti finansavimo šaltiniai. Tačiau reikėtų atidžiai apsvarstyti, ar papildomų finansinių išteklių gavimas nesukelia pavojaus iškreipti Kolegijos misijos vykdyti mokslo žiniomis grįstą dėstymą ir taikomuosius mokslinius tyrimus.
  61. **Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, ji įvertinama 2 balais.
  62. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**
    - Kolegija turėtų supaprastinti *Strateginį veiklos planą*, atsižvelgdama į svarbiausius tikslus ir uždavinius, kurie prisideda prie jos ilgalaikio ir sėkmingo vystymosi.
    - Įstaigai turėtų apsvarstyti galimybę taikyti ne tik kiekybinius rodiklius, bet ir kokybiškesnį požiūrį vertinant savo strategijos įgyvendinimą.
    - Kolegijos *Strateginį veiklos planą* turėtų papildyti strateginis išteklių planavimas.
    - Aukštoji mokykla turėtų nustatyti savo valdymo struktūrą ir aiškiai apibrėžti visas atskaitomybės linijas.



- Kolegija turėtų aiškiai ir skaidriai apibrėžti, kaip skiriami nauji akademiniai darbuotojai, įskaitant tai, kas priima galutinį sprendimą dėl asmens priėmimo.
- Vertinamai aukštajai mokyklai galima derėtų sustiprinti su integracija susijusias pastangas ir įdarbinti daugiau visą darbo dieną dirbančių dėstytojų, kad didesnė jų dalis būtų pirmiausia atsidavusi Kolegijai ir jos vertybėms.
- Siekdama savo tikslo - tarptautiškumo - įstaiga turėtų užtikrinti, kad jos teikiama informacija būtų prieinama ne tik lietuvių, bet ir anglų kalba, tiek viduje, tiek išorėje.

### 3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

#### 2.1. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

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

2.1.2. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo, tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos 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.

63. Panevėžio kolegijos kokybės vadybos sistema sukurta taip, kad atitiktų ne tik Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatas ir gaires (toliau – ESG), bet ir ISO 9001 standarto reikalavimus. Pagrindinis kokybės užtikrinimo dokumentas yra Kokybės vadovas, kuriame aprašyta Kokybės vadybos sistema (toliau – KVS). Jame pateikiama informacija apie kokybės užtikrinimo procesus, organizavimą ir už kiekvieną procesą atsakingus proceso savininkus, taip pat apie dokumentus ir procedūras, kuriose aprašoma ir reglamentuojama įvairi veikla, ištekliai ir vidaus auditai bei vadovybės atliekamos KVS tinkamumo, pakankamumo ir veiksmingumo peržiūros.
64. Kolegijos vidinė studijų kokybės užtikrinimo sistema (toliau – VSKUS) – tai KVS dalis, kurioje pateikiamas studijų kokybės užtikrinimo vidaus sistemos modelis ir kokybės politika, reglamentuojanti studijų programų rengimą, vykdymą, stebėseną, atnaujinimą ir vertinimą, į studentą orientuoto mokymo ir mokymosi organizavimą, taip pat studijų eigą, studijų išteklius, dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo reikalavimus, informacijos kontrolės ir visuomenės informavimo procesus. Visoms veikloms egzistuoja nustatyti ir dokumentais pagrįsti vertinimo kriterijai, kurie taip pat įtraukti į Kolegijos strategiją ir *Strateginį veiklos planą*. Specialiai studijų kokybės užtikrinimui skirto atskiro vadovo dokumentavimas aiškiai rodo pastangas laikytis ESG nuostatų ir gairių ir jomis remtis, kadangi ESG pagrindinis dėmesys yra skiriamas studentams, mokymuisi ir dėstymui. VSKUS atitiktis ESG išsamiai aprašyta Kokybės vadove, bei yra pateikiamos nuorodos į įvairias ESG nuostatas ir gaires. Ekspertų grupei pasirodė, kad KVS aprašymas dviejuose skirtinguose vadovuose yra bereikalingas procesų apsunkinimas, net jeigu, vadovaujantis per pokalbius gauta informacija, VSKUS iš tiesų yra didesnės KVS dalis. Kita

vertus, Kolegija paaikino skirstymą į du skirtingus dokumentus teigdama, kad pagrindinis kokybės vadovas apibrėžia institucinį lygmenį, o studijų vadovas, kuriame pateikiama pusė stebimų rodiklių – studijų programos lygmenį. Iš dviejų atskirų išsamių dalių sudaryta KVS be reikalo apsunkena sistemos funkcionalumą darbuotojams ir išorės socialiniams dalininkams. KVS, atskirianti institucinį lygmenį nuo institucijos pagrindinės studijų srities, rodo, kad sistema iš tikrųjų nėra visapusiška visuma.

65. Kokybės vadove pateiktas išsamus sąrašas įvairaus pobūdžio dokumentų, apibrėžiančių ir reglamentuojančių Kolegijos veiklą, apimančią viską nuo studijų proceso ir paramos studentams, Kolegijos studijų kryptių valdymo, su personalu susijusių klausimų, akademinės etikos ir apeliacijų teikimo tvarkos iki KVS reglamentavimo. Kokybės vadove pateiktas 23 procedūrų aprašų sąrašas. Be to, Kolegija SS ir Kokybės vadove išskyrė 25 savo veiklos procesus.
66. Dokumentacija yra labai išsami, o įvairių procesų ir procedūrų sąrašai apima valdymą, mokymąsi ir mokymą, mokslinius tyrimus, pagalbines funkcijas ir kokybės užtikrinimą. Visuose turimuose dokumentuose pateikiama tiksli informacija apie tai kada, kokia taryba ar atsakingas asmuo patvirtino dokumentus, taip pat daugeliu atvejų nurodoma dokumentų pakeitimų istorija. Vis dėlto, tiek Kokybės vadovuose (KVS ir VSKUS), tiek savianalizės suvestinėje daugiausia pateikiami atitinkamų dokumentų katalogai ir nuorodos į šiuos kokybės užtikrinimo dokumentus. Pavyzdžiui, SS pateikiamos nuorodos į 23 procedūras, tačiau šios nuorodos veda į intranetą, todėl dokumentai nėra viešai prieinami. SS ir Kokybės vadove išvardyti 25 procesai, tačiau nepateikiamos nuorodos į faktinius procesų aprašymus. Vizito internetu metu ekspertų grupė paprašė pateikti šių 25 procesų, kokybės dokumentuose įvardytų pavadinimais, procesų aprašymus, o taip pat ir informacijos apie 25 procesų ir 23 procedūrų sąsajas. Kolegija, gavusi prašymą, pateikė specialiai ekspertų grupei parengtą memorandumą, kuriame buvo pateiktas dokumentas susiejantis procesus su procedūromis, tačiau šiame dokumente nebuvo pateikti faktiniai procesų aprašymai. Nors jame buvo paaikinti 25 procesai, ekspertams liko neaišku, kaip šie procesai iš tikrųjų turėtų veikti. Pavyzdžiui, strateginio valdymo proceso aprašymas, teigiant jog „šis procesas apima Kolegijos strategijos ir strateginio plano kūrimą, įgyvendinimą ir viešinimą“ nei ekspertų grupei, nei socialiniams dalininkams nesuteikia jokios informacijos apie tai, kas į šį procesą įeina ir kaip jis veikia. Be to, Kokybės vadovo dokumentuose nėra socialiniams dalininkams skirtų proceso aprašymų. Dėl to ekspertų grupei susidaro įspūdis, kad 25 procesai yra svarbūs pačios Kolegijos įvardinti klausimai, tačiau iš tikrųjų nėra veiklos kokybės užtikrinimo sistemos dalis.
67. Kolegijos Statutas ir strateginiai dokumentai skelbiami anglų kalba, o pastarųjų 10 metų veiklos ataskaitos – lietuvių kalba. Jie yra viešai prieinami Kolegijos intranete, o interneto svetainėje yra nuorodos į abu kokybės vadovus (KVS ir VSKUS), tačiau pradėjus išorinį vertinimą pateiktos nuorodos vedė į registraciją vidiniame intranete, todėl minėti dokumentai nebuvo prieinami ekspertų grupei ar išorės socialiniams dalininkams. Kokybės užtikrinimo dokumentai, susiję su studentais, tiek norminiai dokumentai, tiek studijų programų vertinimai, skelbiami įstaigos interneto svetainėje; kai kurie dokumentai pateikiami anglų kalba, kai kurie - lietuvių. Kolegija veiklos strategijoje studijų ir mokslo veiklos tarptautiškumą yra įvardijusi kaip vieną iš šešių prioritetų, orientuojantis ne tik į studentų ir personalo mobilumą, bet ir siekiant pritraukti užsienio studentus į nuolatinės studijas. Atsižvelgiant į šį tikslą, Kolegijai būtų naudinga savo interneto svetainėje skelbti daugiau kokybės užtikrinimo informacijos anglų kalba, taip pat viešoje interneto svetainėje skelbti dalį vidinių kokybės dokumentų, kurie dabar prieinami tik



intranete. Dauguma dokumentų, prieinamų tik lietuvių kalba, apsunkina prieigą, pavyzdžiui, daugeliui tarptautinių išorės socialinių dalininkų, ir ne tik nepagrindžia Kolegijos teiginio, kad ji įsipareigoja siekti tarptautiškumo ir visuotinės kokybės vadybos principų, bet veikia jam prieštarauja.

68. Vidinės kokybės užtikrinimo priemonės Kolegijoje daugiausia taikomos kasmet. Aukštosios mokyklos veikla grindžiama jos *Veiklos strategija ir Strateginiu veiklos planu 2014–2020 m.*, siekiant įgyvendinti strategiją su jos misija ir pasiekti strategijoje nustatytus tikslus. Kolegijos *Strateginis veiklos planas* grindžiamas jos stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių analize, kuri atliekama kasmet rengiant ir svarstant Kolegijos metinę veiklos ataskaitą, stebėsenos dokumentus, kurie yra viešai prieinami Kolegijos intranete ir apima pastarųjų vienuolikos metų ataskaitas.
69. Dauguma ataskaitų pateikiamos lietuvių kalba ir nėra lengvai prieinamos tarptautiniams socialiniams dalininkams ar vertintojams, o tai, ekspertų grupės nuomone, yra didelis trūkumas, ypač atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje išoriniai vertinimai atliekami pasitelkiant tarptautinius vertintojus. Kadangi Kolegijos KVS su susijusiais stebėsenos dokumentais yra labai didelės apimties, jų vertimas tarptautiniams socialiniams dalininkams ar vertintojams yra pernelyg sudėtinga užduotis. Ekspertų grupė yra patenkinta, kad rodiklių laikomasi, tačiau mano, kad jie nėra viešai prieinami taip kaip būtų galima tikėtis iš institucijos, kuri deda pastangas skatinti tarptautiškumą ir siekia tarptautinio kokybės pripažinimo.
70. Iš turimų dokumentų ir pokalbių, vykusių nuotolinio vizito metu, matyti, kad strateginis planavimas vykdomas labai kruopščiai. Palyginti nedidelėje institucijoje, kurioje dirba 132,7 VDDE, iš kurių 54,2 etatai yra akademinis personalas, o 78,5 VDDE - neakademinis personalas, atliekantis administracines ir pagalbines funkcijas, planavimas yra labai išsamus ir sudėtingas, įskaitant 3 strategines programas su 7 pagrindiniais rodikliais, kuriais turi būti vadovaujamosi, paskutiniuoju strateginiu laikotarpiu - su 58 skirtingais rodikliais, o ateinančiu strateginiu laikotarpiu - su 56 rodikliais būsimoje strateginėse programose.
71. Kokybės užtikrinimo požiūriu taip pat verta pažymėti, kad visi rodikliai, kurių laikomasi *Veiklos plane* ir kokybės vadybos sistemoje, yra kiekybiniai. Jei viena iš strateginių veiklų yra studijų plėtra, o apibrėžtas tikslas – „užtikrinti inovatyvų studijų procesą, turinį ir aplinką“, galima suabejoti, ar šio tikslo pasiekimas gali būti matuojamas tik kiekybiniais rodikliais. Iš *Veiklos plane 2014–2020 m.* pateiktų 58 rodiklių tik vienas yra susijęs su patirties kokybe, t. y. studentų pasitenkinimu studijomis fakultete, kuris matuojamas skalėje nuo 1 iki 5, tačiau tai nėra pagrindinis Kolegijos rodiklis. Atsižvelgiant į tai, jog Kolegija teigia, kad pagrindinis jos prioritetas yra studijų kokybė, toks su kokybe susijusių rodiklių trūkumas atrodo gana keistas. Naujajame *Veiklos plane 2021–2026 m.* prie rodiklių įtrauktas darbdavių pasitenkinimo parengtais specialistais rodiklis. Metinė kiekybinių rodiklių stebėseną veiklos planuose yra ex post būdas įgyvendinti tobulinimo priemonės, o kokybinis požiūris savo ruožtu suteiktų ex ante galimybių siekti tobulėjimo.
72. Užtikrinant kokybę ir palaikant kokybės vadybos sistemą esminis klausimas yra tas, ar institucija turi pakankamai išteklių visiems rodikliams stebėti ir sekti, ar jie turi reikšmės imantis korekcinių veiksmų kasdieniame Kolegijos gyvenime ir ar dėl jų gerėja tikroji kokybė. Nors pagrindinis reikalavimas kokybės užtikrinimo sistemai yra būti veiksmingai, taip pat būtina, kad ji būtų ir efektyvi, kad jos tikslai būtų pasiekti optimaliai naudojant išteklius. Antrojoje Kolegijos

strateginėje programoje „Kolegijos bendruomenės kompetencijų įgyvendinti Kolegijos strategiją stiprinimas ir valdymo efektyvumo užtikrinimas“ konkrečiai minimas efektyvumas. Ekspertų grupei kilo klausimas ar minėtos Panevėžio kolegijos dydžio įstaigoje veikiančios sudėtingos kokybės sistemos valdymas nepareikalauja žmogiškųjų išteklių, kuriuos ji galėtų geriau panaudoti dėstyimui ir mokslo veiklai.

73. Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad nors Kolegija laikosi ambicingo požiūrio į strateginį planavimą ir dėl šios priežasties vadovaujasi išplėtotu kokybės užtikrinimo principu, jai derėtų supaprastinti savo veiklos planavimą ir stebėseną, pasirenkant strategiškesnius rodiklius ir sutelkiant dėmesį į mažesnę jų rinkinį, kad kokybės užtikrinimo ir kokybės vadybos sistema būtų veiksmingesnė ir efektyvesnė. Be to, institucijai neabejotinai būtų naudinga vadovautis tam tikrais kokybiniais tikslais, matuojamais vidinių vertinimų metu, o ne vien kiekybiniu matavimu.
74. Kolegija kasmet vertina visos kokybės vadybos sistemos funkcionalumą ir veiksmingumą direktorato posėdyje, pateikdama vadybos vertinamąją analizę (toliau –VVA), kuri Kokybės vadove vadinama vadovybės peržiūros analize. Pagal savianalizės suvestinę, VVA apima visus institucijos procesus, ankstesnės VVA nutarimų įgyvendinimą, auditų rezultatus, veiksmingumo įvertinimą, stebėsenos ir matavimo rezultatų įvertinimą, vidaus auditus, suinteresuotų šalių grįžtamąjį ryšį, rizikos valdymą ir veiklos gerinimą, koregavimo veiksmų būklę, problemų sprendimo eigą ir aprūpinimą ištekliais. SS teigiama, kad, atlikus tokią išsamią veiklos analizę, VVA atskleidžia KVS veiksmingumą, jos atitiktį ir galimų tobulinimo veiksmų projektus. VVA nėra viešai prieinama internete ar net viduje intranete, todėl ekspertų grupė paprašė pateikti naujausią analizę. Kaip paaiškėjo, VVA yra didelis kasmet direktoratui pateikiamų skaidrių rinkinys. Iš dokumentų turinio galima daryti išvadą, kad vertinama įstaiga atlieka griežtą minėtų klausimų analizę.
75. Kolegijoje kasmet atliekami vidaus auditai, kuriais siekiama užtikrinti vidinę kokybės sistemą. Juos atliekant dalyvauja ir institucijos darbuotojai. Visas audito procesas valdomas pagal PA 17 *Kokybės vadybos sistemos vidaus audito procedūros aprašą* (2020 m.). Pagrindinis kokybės vadybos sistemos vidaus audito tikslas - stebėti kokybės sistemos veikimą Kolegijoje ir įvertinti, ar sistema įgyvendinama ir prižiūrima veiksmingai. Nuo 2016 m. iki 2020 m. buvo atliktas 31 auditas. Auditų metu nustatyta 11 neatitikčių, identifikuotos 57 galimos probleminės sritys ir pateikti 35 pasiūlymai, kaip laikytis reikalavimų ir pagerinti veiklos rezultatus. Problemoms spręsti buvo numatyti koregavimo ir taisomieji veiksmai, atsakingi asmenys ir įgyvendinimo terminai. Nuotolinio vizito metu ekspertams buvo pateikta įrodymų, kad tiek vidaus auditai, tiek rodiklių stebėseną skatina taisomuosius veiksmus, tačiau apie pagrindinius KVS principus nebuvo galvojama ir jie nebuvo kvestionuojami. Sistemos našta organizacijai ir jos veiksmingumas, t. y. gautas rezultatas, palyginti su skirtais ištekliais, nebuvo rimtai analizuojami ar vertinami.
76. Kolegija pabrėžia, kad kiekvienas institucijos narys, socialiniai partneriai ir kiti socialiniai dalininkai dalyvauja kokybės užtikrinimo procese. Kolegija yra apibrėžusi savo socialinius partnerius, o tai ne tik leidžia išorės socialinių dalininkų grupėms tapti aiškesnėms, bet ir padeda užtikrinti kokybę. Nors KVS ir VSKUS atsakomybės yra aprašytos dokumentuose, kokybė laikoma visos Kolegijos bendruomenės ir jos socialinių dalininkų atsakomybe. Teigiama, kad tai leidžia Kolegijai įgyvendinti savo tikslus ir kokybės užtikrinimo reikalavimus, o taip pat atitikti Lietuvos teisės aktų reikalavimus bei ESG ir ISO standartų nuostatas.

77. Kolegija turi Kokybės politiką (2018 m.), kuri apibrėžia ir skatina kokybės kultūrą institucijoje. Įrodymai, gauti per visus vizito metu vykusius pokalbius su vadovybe, dėstytojais ir darbuotojais, studentais, taip pat su išorės socialiniais dalininkais, rodo, kad visos grupės yra labai įsipareigojusios Panevėžio kolegijai ir jos veiklos kokybės užtikrinimui. Visa Kolegijos bendruomenė, o taip pat ir socialiniai dalininkai, patikino jaučiantys ir puoselėjantys bendruomeniškumo jausmą. Toks aktyvus visų suinteresuotų šalių dalyvavimas svarbiuose procesuose yra puikus kokybės užtikrinimo pagrindas.
78. Kolegijai teikiant apklausos klausimynus ir skatinant į juos atsakyti, visos vidaus ir išorės socialinių dalininkų grupės dalyvauja užtikrinant kokybę. Pažymėtina, kad savianalizės suvestinėje Kolegija kaip silpnybę įvardija tai, jog studentai nenoriai atsakinėja į apklausos klausimynus ir teikia grįžtamąjį ryšį apie vykdomas studijas bei gana vangiai įsitraukia į studijų tobulinimo procesą. Kita silpnybe laikoma tai, kad apklausose dalyvauja mažai absolventų ir socialinių partnerių. Kita vertus, pokalbiuose su absolventais ir socialiniais partneriais buvo pateikta keletas pavyzdžių, kaip Kolegija ėmėsi taisomųjų veiksmų, remdamasi pateikta grįžtamąja informacija. Taip pat pateikta daug įrodymų, kad neformalus grįžtamasis ryšys tarp absolventų, socialinių partnerių ir Kolegijos puikiai veikia. Atrodo, kad visos išorės socialinių dalininkų grupės buvo patenkintos savo vaidmeniu ir dalyvavimu užtikrinant kokybę.
79. Tačiau savo SS Kolegija neskiria dėmesio apklausų respondentus užgriūnančiai naštai, o priemonės, kurių ji imasi, atrodo, yra socialinių dalininkų grupių aktyvavimas, o ne atsižvelgimas į pagrindinius jų įsitraukimo principus. Pokalbių metu studentai pasiūlė, kad grįžtamąjį ryšį būtų galima rinkti naudojant telefono programėlę, nes tai būtų paprasčiau. Be to, jie nurodė, kad grįžtamasis ryšys, renkamas po studijų dalykų, nemotyvuoja visų studentų atsakyti į klausimynus, nes jų poveikio siekiant geresnės kokybės neįmanoma pastebėti atskirų studijų dalykų metu.
80. Kokybės vadove Kolegija išskyrė 25 procesus ir suskirstė juos į keturias grupes: valdymo procesus, pagrindinius procesus, palaikymo procesus ir tobulinimo procesus. Valdymo procesai – tai procesai, apimantys aukščiausio lygio valdymo funkcijas, susijusias su strateginiu planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės nustatymu, veiklos kokybės užtikrinimu ir finansų valdymu. Pagrindiniai arba kertiniai procesai – tai studijų, mokslo ir neformalaus švietimo procesai, kuriantys vertę vidaus ir išorės socialiniams dalininkams. Palaikymo procesai – tai procesai, siekiant koordinuoti Kolegijos padalinių veiklas, vykdyti tas funkcijas, kurios kuria pridėtinę vertę visiems padaliniams. Tobulinimo procesai skirti suinteresuotųjų šalių grįžtamojo ryšio užtikrinimui, kokybės vidaus auditams bei korekcinių ir koregavimo veiksmų valdymui. Skirtingų procesų sąveika pateikiama ir paaiškinama kokybės dokumentuose.
81. Visiems procesams yra nustatyti atsakingi asmenys, t. y. procesų šeimininkai, kurie yra pateikti Kokybės vadove. Šie šeimininkai yra atsakingi už procesų veiksmingumą ir tikslų pasiekimą. Vertinama institucija teigia, kad minėti tikslai atitinka bendrą Kolegijos strategiją ir kokybės politiką. Kokybės vadovo priede pateikiamas KVS modelis ir procesų sąveika. Tačiau nei Kokybės vadove, nei SS nepateikiamas procesų aprašymas ar specifikacija. Kaip jau minėta, ekspertų grupė yra linkusi manyti, jog 25 procesai Kokybės vadove pateikiami tik kaip pavadinimų sąrašas su nenuosekliomis nuorodomis į dokumento turinį.
82. Be to, 25 procesų pavadinimai nenurodo, kaip šiuose procesuose ar dėl jų derinio veikia ciklas „planuok, daryk, tikrink ir veik“ (toliau –PDCA), kurio, kaip teigia institucija, ji laikosi. PDCA

ciklas gali būti įtrauktas į visus ar kai kuriuos iš išvardytų procesų arba į bendrą sistemą, tačiau, kadangi faktinių procesų aprašymų nebuvo ir jie nebuvo nurodyti jokiuose pateiktuose dokumentuose, ekspertų grupei nebuvo aišku, ar planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodinio vertinimo ir plėtros veiklos procesai iš tikrųjų yra apibrėžti. *Veiklos strategija ir Strateginis veiklos planas* jai įgyvendinti, su daugybe pateikiamų rodiklių, o taip pat ir pokalbių metu gauta informacija rodo, kad planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir taisomųjų veiksmų procesai iš tikrųjų egzistuoja pagal šias kryptis veiklos lygmeniu, tačiau nėra akivaizdūs išvardytuose procesuose ar kokybės dokumentuose. Taigi PDCA ciklas akivaizdžiai veikia praktikoje, tačiau nėra nurodytas KVS.

83. Dokumentuose aprašytos 23 procedūros, kuriomis vadovaujamasi ir kurios padeda įgyvendinti procesą. Šiose procedūrose akivaizdžiai pateikiamas KVS pagrindas, o taip pat ir būtinos gairės dėstytojams, darbuotojams ir studentams apie įstaigos veiklos režimą. Kolegijai būtų naudinga patikslinti savo procesų ir procedūrų sistemą.
84. Išvardytuose procesuose atkreipiamas dėmesys į atsakomybę, kuomet atsakingi asmenys, padaliniai ar skyriai yra procesų savininkai. Pažymėtina, kad dekanai, kurie yra labai svarbūs pagrindiniams studijų ir mokslinių tyrimų procesams, nėra nurodyti kaip atsakingi asmenys ar procesų savininkai. Nepataisant to, pokalbių metu dekanai pabrėžė savo tiesioginę atsakomybę ir dalyvavimą valdymo procesuose, net jei jie ir neatsako už KVS procesus. Be to, vadovybės atstovas kokybei yra procesų savininkas visuose tobulinimo procesuose, išskyrus vieną (5 iš 6). Ekspertų grupei atrodo, kad tobulinimo procesai iš esmės yra pavedami atskiriems už kokybę atsakingiems darbuotojams, užuot įtraukus visus Kolegijos bendruomenės socialinius dalininkus.
85. Kolegijai būtų naudingas paprastesnis Kokybės vadybos sistemos aprašymas, nes taip visi socialiniai dalininkai, ypač tie, kurie nėra vidiniai Kolegijos bendruomenės nariai, galėtų susidaryti aiškesnį vaizdą apie tikruosius PDCA procesus. Kokybės vadove ir SS išvardyti procesai nepakankamai susieti planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir tobulinimo veiklose.
86. SS aprašoma akademinė, finansinė, adaptacinė ir kita parama, kurią studentai gauna studijuodami. Informacija apie paramą studentams yra viešai prieinama institucijos interneto svetainėje. Akademinė parama studentams teikiama institucijos, akademinio padalinio, SPK ir modulio (dalyko) lygmenimis. Pirmosiomis mokslo metų dienomis pirmakursiams organizuojama informacinė savaitė, kurios metu nauji studentai supažindinami su Kolegija; studijų struktūra; studijų ir jų rezultatų vertinimo formomis ir metodais; kreditų sistema; taip pat dalinių studijų rezultatų įskaitymo bei formaliuoju ir neformaliuoju būdu įgytų kompetencijų pripažinimo sistema; galimybe naudotis studijoms reikalingais išteklių; tarptautinio mobilumo galimybėmis; papildoma veikla; studentų mokslinės draugijos veikla. Kolegijoje išplėta konsultacijų sistema: iki 10 % modulyje (dalyke) numatytų valandų skiriama studentų konsultacijoms. Vedamos individualios ir grupinės konsultacijos, kurios vyksta arba tiesiogiai arba mišriais metodais, naudojantis „Moodle“ ir Kolegijoje įprastomis vaizdo konferencijų priemonėmis. Siekiant padidinti laiku studijas baigiančių absolventų skaičių, SPK organizuojami tarpiniai baigiamųjų darbų gynimai, o inžinerijos ir informatikos studijose skiriami baigiamojo projekto konsultantai.
87. Vizito metu gauti duomenys parodė, kad studentai vertina paramą, kuri jiems buvo suteikta studijų metu, net ir sunkiu pandemijos laikotarpiu. Pokalbių metu ypač išryškėjo tiesioginis studentų ir dėstytojų bendravimas ir bendrumo jausmas, bei tai, kad dėstytojai labai lanksčiai

teikė paramą, kai tik jos prireikdavo. Kadangi Kolegija yra nedidelė, kaip kad nedidelis ir studentų bei darbuotojų santykis, akivaizdu, kad yra galimybių skirti daug dėmesio ir atskiriems studentams ir mažoms jų grupėms. Pavyzdžiui, tai matyti iš vieno iš 2020 m. modulio (dalyko) įvertinimui skirtų atsiliepimų, kurie parodė, kad respondentai vertina dėstytojų kantrybę ir norą atsakyti į iškilusius klausimus.

88. SS duomenimis, Kolegija studentams taip pat teikia finansinę paramą. Geriausiai valstybės finansuojamose studijose besimokantys studentai gauna skatinamąją stipendiją, o kiti aktyviai Kolegijos veikloje dalyvaujantys studentai taip pat skatinami stipendijomis. Siekdama mažinti inžinerijos, informatikos ir edukologijos mokslų specialistų trūkumą, skatinti abiturientus rinktis regiono plėtrai aktualias studijas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė skyrė finansinę paramą pedagogikos, kompiuterių valdymo sistemų, informacijos sistemų, elektros inžinerijos ir mechanikos inžinerijos krypties studentams. Studijų, karjeros ir užimtumo centras stengiasi, kad kiekvienas nustatytus kriterijus atitinkantis studentas gautų finansinę paramą iš Valstybinio studijų fondo.
89. Kolegija taip pat teikia adaptacinę paramą studentams bei padeda jiems įsitraukti į Kolegijos bendruomenės gyvenimą. Kad pirmakursiai galėtų greičiau adaptuotis, Kolegija daug dėmesio skiria informacijos sklaidai. SPK pirmininkas teikia studentams išsamią informaciją apie studijų programos turinį, nuolat juos informuoja ir konsultuoja aktualiais klausimais. Kiekvienai akademiniai grupei skiriamas grupės kuratorius, kuris taip pat padeda spręsti studentams kylančias problemas.
90. Kolegija yra sudariusi tinkamas sąlygas riboto darbingumo studentams. Studijų, karjeros ir užimtumo centre dirba konsultantas, kuris skatina neįgalius studentus aktyviai reikšti savo poreikius ir kuo anksčiau informuoti Kolegiją. Siekiama atsižvelgti, išklaudyti ir suprasti individualius neįgalių studentų poreikius, kad jiems būtų sudarytos palankios mokymosi, studijų ir gyvenimo sąlygos Kolegijoje ir už jos ribų ir taip sudarytos sąlygos tinkamai įsitraukti į norimas veiklas.
91. Savianalizės suvestinėje, aptariant paramą akademiniam ir neakademiniam personalui, aiškiai akcentuojami darbo užmokesčio ir premijų klausimai. Be to, pradėjusiems dirbti akademiniam ir neakademiniam darbuotojams teikiama adaptacinė parama. Naujai priimtus dėstytojus kuruoja fakulteto dekanas ir SPK pirmininkas, o neakademiniam personalui padeda paskirtas atitinkamo padalinio darbuotojas. Taip siekiama padėti naujiems darbuotojams greičiau susipažinti su darbo sąlygomis, procedūromis ir visa reikalinga informacija, įsisavinti Kolegijoje naudojamą informacijos sistemas ir kartu sutrumpinti adaptacijos laikotarpį, padėti naujiems darbuotojams greičiau integruotis į Kolegijos bendruomenę, efektyviau dirbti ir sumažinti darbuotojų kaitą. Per pokalbį su dėstytojais, vykusį vizito metu, paaiškėjo, kad darbuotojų mentorystės sistema yra gera praktika, kuri yra vertinama ir tinkamai funkcionuoja.
92. Kaip teigiama SS, Kolegija siekia ne tik sukurti akademinę laisvę grindžiamą akademinę bendruomenę, kurioje įstaigos darbuotojai ir studentai yra lygiaverčiai nariai, bet ir užtikrinti akademinės etikos principų įgyvendinimą mokslo ir studijų procese. Taikyti etiką siekiama keliais patvirtintais kodeksais ir taisyklėmis, kurių Kolegija yra įsipareigojusi laikytis.
93. Kolegijos Statute nurodyta, kad akademinė bendruomenė naudojasi akademinę laisvę ir vadovaujasi *Akademinės etikos kodeksu*, kurį rengia ir tvirtina Akademinė taryba, atsižvelgdama į Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus rekomendacijas, ir *Etikos kodeksu*, kurį tvirtina

visuotinis Kolegijos darbuotojų susirinkimas. Kolegijos *Akademinės etikos kodeksas* nuo 2021 metų apibrėžia pamatines akademinės etikos vertybes, t. y. akademinį sąžiningumą, atsakomybę, lygybę, teisingumą, nediskriminavimą, atskaitomybę, skaidrumą, išteklių naudojimo ekonomiškumą, akademinę laisvę, mokslo ir studijų darbų vertinimo nešališkumą, pasitikėjimą, pagarbą, nustatytas bendrąsias etikos normas, studijų ir taikomosios mokslinės veiklos etiką, *Akademinės etikos kodekso* normų įgyvendinimą ir priežiūrą.

94. Kolegijos, Lietuvos studentų atstovybės bei Panevėžio kolegijos studentų atstovybės atstovai pasirašė „Sąžiningos aukštosios mokyklos deklaraciją“. Siekiant užtikrinti akademinės etikos principų įgyvendinimą mokslo ir studijų procese, studentai, sudarydami studijų sutartis, įsipareigoja laikytis akademinio sąžiningumo principų. Pokalbių metu dėstytojai ir darbuotojai pabrėžė minėto pasirašyto susitarimo svarbą, kaip įsipareigojimo laikytis akademinės etikos principų garantiją.
95. Kolegijos *Studijų reglamente* ir Kolegijos *Apeliacijų nuostatuose* nurodytos taisyklės užtikrina galimybę teikti apeliacijas dėl modulių (dalykų) akademinės pažangos vertinimo tvarkos, marketingo, baigiamojo projektinio darbo vertinimo tvarkos pažeidimų ir apeliacijų pateikimo tvarkos. Kolegija užtikrina, kad studentai galėtų užginčyti gautą įvertinimą ir gauti argumentuotus atsakymus į užklausas: nesutinkantys su semestro modulio (dalyko) studijų rezultatų įvertinimu arba pastebėję semestro modulio (dalyko) studijų akademinės pažangos vertinimo arba baigiamojo projekto vertinimo tvarkos pažeidimus, turi teisę pateikti apeliaciją, o ekspertų grupei, be kita ko, buvo pateiktas ir tokios apeliacijos protokolas.
96. Kolegijos Akademinės tarybos patvirtintas *Plagiato prevencijos rengiant studijų rašto darbus tvarkos aprašas* reglamentuoja plagiato tikrinimo ir nustatymo, akademinės etikos pažeidimų nagrinėjimo ir sankcijų skyrimo tvarką. Studijų sutartyje yra punktas, kuriame studentas įsipareigoja studijuodamas laikytis sąžiningumo principų. Kolegijos *Studijų reglamente* pateikiami atvejai, kaip elgtis, jei studentas pasielgė nesąžiningai. Tačiau pati Kolegija savianalizėje pripažįsta, kad reikia daugiau dėmesio skirti plagijavimo prevencijai ir metodinės medžiagos bei taikomųjų tyrimų atitikties akademinės etikos ir mokslinių tyrimų etikos normoms vertinimui.
97. Kolegija taip pat stiprina lygybę ir nediskriminavimą priimdama *Priekabiavimo, seksualinio priekabiavimo ar persekiojimo prevencijos taisykles*, kurių privalo laikytis visi Kolegijos bendruomenės nariai. Taip pat patvirtintas *Lygių galimybių politikos įgyvendinimo ir vykdymo priežiūros principų įgyvendinimo priemonių Panevėžio kolegijoje aprašas*, kuriuo siekiama suteikti lygias galimybes ir užtikrinti lyčių lygybę tiek studijų procese, tiek visoje Kolegijos veikloje.
98. Vertinama institucija sudaro galimybes kreiptis į Etikos komisiją, kuri prižiūri *Akademinės etikos kodekso* laikymąsi. Etikos komisijos posėdžiai šaukiami gavus pranešimą ar informaciją apie galimus akademinės etikos ir (arba) procedūrų pažeidimus arba siekiant inicijuoti Kodekso papildymus ar patikslinimus. Gavusi pranešimą, Etikos komisija analizuoja pranešimo pagrįstumą vadovaudamasi *Kolegijos etikos komisijos darbo reglamentu* (2015).
99. Kolegija yra nurodžiusi ir turi pakankamus mechanizmus akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijos ir etikos klausimams spręsti. Be to, ji nėra gavusi jokių įrodymų, kad šios nuostatos ir procedūros nebūtų veiksmingai taikomos.

100. Kolegija taiko sistemingą požiūrį į ankstesnio, 2013 m. atlikto išorinio Kolegijos vertinimo rekomendacijas. Rekomendacijos, konkrečios priemonės nustatytai problemai ar trūkumui spręsti, siekiami rezultatai, atsakingi asmenys, įgyvendinimo terminas, taip pat dalis, skirta tolesnei vykdymo kontrolei, buvo apibrėžtos ir pateiktos ekspertų grupei Kolegijos savianalizėje. Tokiu kruopščiu požiūriu Kolegija sėkmingai demonstruoja socialiniams dalininkams ir išorės auditoriams savo įsipareigojimą užtikrinti kokybę ir nuolat tobulėti.
101. Dauguma šiame tobulinimo plane numatytų priemonių ir paskesnė veikla aiškiai ir konkrečiai parodo, kas buvo padaryta. Kalbant apie pačią kokybės vadybos sistemą, būtų buvę tikslinga atlikti gilesnę savianalizę. Ankstesnio vertinimo komanda iš esmės teigiamai vertino konceptualias institucijos pastangas, susijusias su ambicingos kokybės ir kokybės užtikrinimo koncepcijos sukūrimu, tačiau rekomendavo Kolegijai apsvarstyti savo požiūrio tinkamumą tikslui, susijusiam su tinkama pusiausvyra tarp to, kas ankstesniame vertinime buvo matoma kaip „per didelis krūvis“ kokybės procesams pagal ISO, ir laukiamo kokybės poveikio. Atitinkamos priemonės, kurių buvo imtasi, ir tobulinimo plane pateiktas KVS tobulinimo planas rodo ekspertų grupei, kad visiškai nebuvo atsižvelgta į ISO ar kitą perteklinį KVS poveikį.
102. Per pokalbius su vadovybe ir kokybės skyriumi ekspertų grupė aptarė ankstesnę rekomendaciją ir ISO standarto sukeltą darbo krūvį. Kolegija 2015 m. supaprastino KVS ir standarto įgyvendinimą, kad geriau atitiktų aukštojo mokslo ir Kolegijos poreikius. Procesų skaičius buvo sumažintas iki 25, o atsakomybė perduota darbuotojams, kurie yra arčiau studijų programų. Kolegija nenorėjo atsisakyti ISO 9001 standarto, nes jis yra pripažintas tarptautiniu mastu, o be to, kasmetinių patikrinimų metų įstaiga gauna konsultacinę paramą. Be to, manoma, kad minėtas standartas taip pat suteikia svarbų užtikrinimą Kolegijos išorės socialiniams dalininkams.
103. Pažymėtina, kad visuose pokalbiuose su vadovybe, dėstytojais ir darbuotojais visi šie vidaus socialiniai dalininkai buvo vieningi ir visiškai nenorėjo nieko keisti esamoje KVS. Paklausti, kaip jie patobulintų sistemą, atsakydavo, kad nieko nereikia keisti ar tobulinti. Ekspertų grupę tai glumino, nes akivaizdu, kad nebuvo jokie noro svarstyti nuolatinio pačios sistemos tobulinimo, matyt, dėl jos teikiamo saugumo. Šis pastebėjimas sutampa su Kolegijos sprendimu pilnai neįgyvendinti ankstesnio vertinimo metu pateiktos rekomendacijos, nes akivaizdu, kad institucija nebuvo pasiruošusi persvarstyti pagrindinių KVS principų. Ekspertų grupė pastebėjo, kad personalas nėra itin imlus pokyčiams, o gebėjimas tobulėti nėra stipriai išreikštas. Kolegijos vadovybė turėtų nukreipti dėmesį į atviros atmosferos, kurioje aktyviai skatinami pokyčiai, naujovės ir iniciatyva, kūrimą.
104. Tačiau ekspertų grupė taip pat mano, kad norint užtikrinti Kolegijos sėkmę, būtina racionalizuoti ir supaprastinti KVS. Būdamą palyginti nedidelė institucija, Kolegija turi nepagrįstai sudėtingą ir komplikotą kokybės vadybos sistemą su 25 procesais ir 23 procedūromis bei dideliu kiekiu orientacinių dokumentų. Abejotina, ar tai toks darbo principas yra veiksmingas. Nors ekspertų grupė vizito internetu metu buvo pateikta įrodymų, kad KVS deramai funkcionuoja, dėl jos sudėtingumo kyla pavojus sistemos veiksmingumui.
105. **Apibendrinant galima teigti**, kad Panevėžio kolegijos kokybės vadybos sistema atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatus ir gaires (ESG), o taip pat ir ISO 9001 standarto reikalavimus. Institucija laikosi ambicingo požiūrio į kokybės užtikrinimą, todėl kokybės vadybos sistema yra labai išplėtotą. Iš viso nustatyti 25 procesai ir 23 skirtingos procedūros. Kokybės dokumentai yra labai išsamūs ir tikslūs, juose pateikiama daug informacijos, todėl jie



yra pakankama atrama darbuotojams ir studentams kokybės užtikrinimo srityje. Nepaisant to, ekspertų grupei pateiktoje medžiagoje per mažai dėmesio skiriama sistemos rezultatams, taigi ir jos veiksmingumui siekiant užsibrėžtų tikslų. Dauguma kokybės dokumentų nėra išversti į anglų kalbą, o tai neatitinka Kolegijos strateginio tarptautiškumo tikslo. Kolegijai būtų naudinga kokybės dokumentus anglų kalba viešai skelbti interneto svetainėje, kad prie jų galėtų prieiti ir išorės socialiniai dalininkai. Kolegijai pavyko sukurti stiprią neformalią kokybės kultūrą, kuri apima ne tik darbuotojus ir studentus, bet ir absolventus bei socialinius partnerius. Bendruomeniškumo jausmas Kolegijoje yra nepaprastai tvirtas ir suteikia puikių galimybių nuolat gerinti veiklos kokybę. Tačiau Kolegijai būtina supaprastinti kokybės vadybos sistemą, kad organizacija nebūtų apkrauta pernelyg sudėtingais procesais ir procedūromis bei pernelyg dideliu stebimų rodiklių skaičiumi. Kolegijai derėtų sutelkti dėmesį į mažesnę pagrindinių rodiklių, kurių reikia laikytis, rinkinį ir, be kiekybinių tikslų, įtraukti keletą kokybinių tikslų. Ekspertų grupė mano, kad supaprastinta kokybės vadybos sistema būtų veiksmingesnė, nes leistų Kolegijai taupyti žmogiškuosius išteklius akademinėi veiklai, kuri yra visos institucijos pagrindas ir misija.

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

107. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Kolegija taip pat turėtų apsvarstyti dabartinės ISO 9001 kokybės vadybos sistemos tinkamumą ir pritaikomumą. Nors Kolegija ir ėmėsi priemonių sistemai supaprastinti atlikdama laipsniškus pakeitimus, minėta sistema vis dar yra labai plati ir pernelyg sudėtinga palyginti mažai institucijai. Kolegija šiuo atžvilgiu nevisiškai įgyvendino ankstesnio išorės vertinimo rekomendaciją.
- Kolegija turėtų kritiškai apsvarstyti, kad jos Kokybės vadybos sistemą galimai turėtų sudaryti dvi atskiros dalys, abi labai nuodugnios, o ne viena išsami visuma, nes tai supaprastintų sistemos funkcionalumą darbuotojams ir išorės socialiniams dalininkams.
- Kolegija turėtų palyginti savo kokybės užtikrinimo ir kokybės sistemą su kita Lietuvos kolegija, o dar geriau – su panašia užsienio aukštąja mokykla.
- Kolegija turėtų supaprastinti savo kokybės vadybos sistemą, kad bereikalingai neapsunkintų organizacijos. Ji turėtų kruopščiai įvertinti ir pagerinti savo kokybės vadybos sistemos veiksmingumą, įvertinant skiriamus išteklius pagal kokybės vadybos sistemos pasiektus rezultatus. Turėtų būti pasiekta optimali pusiausvyra tarp sistemos sąnaudų ir rezultatų.
- Kolegija nustatė ir įvardijo 25 skirtingus valdymo, studijų ir mokslo, paramos ir tobulinimo veiklos procesus. Tačiau vertinama institucija faktiškai neapibrėžė šių procesų turinio, o ekspertų grupei paprašius, negalėjo pateikti tinkamų jų aprašymų. Taigi, aukštoji mokykla turėtų nustatyti, apibrėžti ir aprašyti aktualiausius ir svarbiausius kokybės sistemos procesus.
- Kolegija turėtų sutelkti dėmesį į realų ir subalansuotą kiekybinių ir kokybinių veiklos rodiklių rinkinį savo kokybės vadybos sistemoje, kuriuo galėtų vadovautis. Dabartinis kiekybinių rodiklių skaičius yra nepagrįstai didelis, kita vertus, nėra apibrėžta jokių kokybinių rodiklių, nors Kolegija savo strateginėse programose yra nustačiusi kokybinius tikslus. Jei aukštoji mokykla siekia savo tikslų, tokių kaip, pavyzdžiui, užtikrinti inovatyvų studijų procesą, pasiekimai negali būti matuojami vien kiekybiniais rodikliais, nes

akivaizdu, kad reikalingas ir kokybinis vertinimas.

- Kolegija turėtų skelbti informaciją apie savo kokybės užtikrinimą anglų kalba, o aktualius vidinius kokybės dokumentus, kurie dabar prieinami tik intranete, patalpinti viešoje interneto svetainėje. Daugumą dokumentų skelbiant tik lietuvių kalba, jie tampa daug mažiau prieinami išorės socialiniams dalininkams ir tarptautinei akademiniai bendruomenei.
- Kolegijos vadovybė turėtų nukreipti dėmesį į atviros atmosferos ir kultūros kūrimą, kurioje skatinami pokyčiai, naujovės ir iniciatyva. Nuolatinis tobulėjimas turėtų apimti ir norą tobulinti pačią kokybės sistemą. Per visus pokalbius su vadovybe, dėstytojais ir darbuotojais visi šie vidaus socialiniai dalininkai vienbalsiai atmetė bet kokius siūlymus, kad gali reikėti ką nors keisti arba kad esamą kokybės vadybos sistemą būtų galima tobulinti.

#### 108. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Visa organizacija, vykdydama savo kasdienes veiklas, yra tvirtai įsipareigojusi Kolegijos bendruomenei ir kokybei.
- Kolegija labai aktyviai renka oficialius ir neoficialius vidaus ir išorės socialinių dalininkų atsiliepimus, o ekspertų grupė gavo įtikinamą įrodymų, kad šie atsiliepimai turi įtakos Kolegijos kokybei ir veiklos rezultatams gerinti.
- Naujai priimtam akademiniam ir neakademiniam personalui teikiama orientacinė mentorystė ir parama, suteikianti jiems galimybes susipažinti su Kolegijos bendruomene ir jos procesais bei procedūromis.

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

*Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.*

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

*3.1.1. Vykdoma studijų ir mokslo (meno) veikla ir jos rezultatai atitinka institucijos misiją ir strateginius tikslus;*

*3.1.2. Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas aukštosios mokyklos vykdomoms 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.*

109. Kaip jau minėta, Kolegijos misija – vykdyti mokslo žiniomis ir praktiniais gebėjimais grįstas aukštojo mokslo studijas, suteikiančias studentams šiuolaikines kompetencijas, turinčias pridėtinę vertę sumanioje visuomenėje; ji orientuojasi į regiono potencialą, mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimui ir mokslo taikomosios veiklos plėtrai. Atitinkamai ji siūlo 20 profesinio bakalauro laipsnio programų, kurios apima 17 studijų krypčių trijuose fakultetuose. Per vertinamąjį laikotarpį ji pertvarkė savo programų portfelį: uždarė trijų studijų krypčių programas (taip tinkama linkme nukreipdama savo pastangas) ir atidarė naujas, įskaitant elektromechanikos ir skubiosios medicinos pagalbos programas (taip geriau tenkindama regiono poreikius).

Vadovaujantis *Kolegijos veiklos strategijoje* (toliau – Strategija) nurodytais studijų programų rodikliais, visos programos buvo peržiūrėtos, dabar visuose moduliuose (dalykuose) naudojama Moodle VLE, o didžioji dauguma dėstytojų, kaip teigiama, taiko naujoviškus mokymo ir mokymosi metodus, įskaitant refleksyvųjų mokymąsi, pavyzdžiui, praktikos metu. Įgyvendinant tęstinę schemą, kelios studijų programos dabar yra pertvarkytos į modernią lankstesnę modulinę formą, pagal kurią rengiami mokymai dėstytojams.

110. Kolegija nepasiekė savo ambicingo tikslo –pritraukti 60 % stojančiųjų į kolegijas visame regione. Be to, per vertinamąjį laikotarpį studentų skaičius sumažėjo 8 % (nors absolventų skaičius sumažėjo trečdaliu), tačiau tai reikia vertinti atsižvelgiant į sparčiai mažėjančią tikslinę amžiaus grupę. Nuolat mažėjantis Lietuvos gyventojų, o ypač mokyklas bebaigiančių moksleivių, skaičius kelia akivaizdžią grėsmę ir Kolegijai.
111. Per vertinamąjį laikotarpį vidutiniškai didėjo minimalus konkursinis balas, nes Ministerija nuolat didina minimalų balą, reikalingą stojantiesiems norint gauti valstybės finansavimą. Tuo tarpu Kolegija, norėdama išlaikyti stojančiųjų skaičių, priima net ir tuos abiturientus, kurių konkursinis balas yra daug žemesnis ir kurie neturi teisės gauti valstybės finansavimo. Tai kelia pavojų, kad daugiau stojančiųjų susidurs su sunkumais studijuodami. SS teigia, kad mokymo lygis vietos vidurinėse mokyklose nekilo kartu su didėjančiu minimaliu konkursiniu balu ir kad tai kelia grėsmę studentų skaičiui Kolegijoje, o taip pat ir regiono inžinerijos pramonei reikalingų diplomuotų specialistų pasiūlai. Todėl ji kartu su vietos partneriais įsteigė Matematikos, informatikos ir fizikos akademiją (toliau –MIFA), kuri regiono vidurinių mokyklų moksleiviams siūlo matematikos, fizikos ir informatikos mokymą bei įvadą į inžineriją ir informatiką, kad padėtų jiems pagerinti asmeninius konkursinius balus.
112. Tolesniais veiksmais siekta sumažinti studentų nubyrimą ir sutrumpinti studijų baigimo laiką. Didžiąją laikotarpio dalį pirmojo kurso studentų iškritimo lygis buvo apie 15 %, o 2020 m. jis sumažėjo iki 8 %, kam, tikėtina, įtakos turėjo COVID-19. Dauguma studentų studijas nutraukti pasirinko dėl įvairių akademinų ir asmeninių priežasčių. Apskritai nubyrimo rodikliai mažiausi sveikatos priežiūros ir pedagogikos srityse, kuriose, Kolegijos nuomone, studentai yra labiau motyvuoti. Buvo sudaryta grupė, kuri toliau analizuos nubyrimo priežastis ir pasiūlys priemones jam sumažinti, o ataskaitą pateiks iki 2022 m. lapkričio 1 d. Kaip aprašyta aukščiau, studentams padedama įsitvirtinti ir pasirengti programoms, o mokyti jiems padeda individualių ir grupinių konsultacijų sistema. Su ekspertų grupe susitikę studentai teigiamai atsiliepė apie šią sistemą, kuriai dėstytojai skiria 10 % savo laiko. Siekiant padėti pirmo kurso studentams adaptuotis ir socializuotis naujoje akademinėje ir socialinėje aplinkoje, naujesiems studentams dabar yra paskiriami vyresniųjų kursų studentai-mentoriai, o taip pat dėstytojai-kuratoriai. Ekspertų grupė mano, kad tai konstruktyvus atsakas į naujų studentų poreikius ir pagalba jiems išlikti savo programose.
113. Per šį laikotarpį 90 % studentų studijas baigė laiku, tačiau dėl įvairių asmeninių ir akademinų priežasčių dalis studentų vėlavo baigti studijas ir jas sustabdė. Siekiant skatinti savalaikį baigimą, studijų programose organizuojami papildomi užsiėmimai, padedantys studentams pasirengti baigiamojo projekcinio darbo gynimui, taip mažinant neapgintų darbų ir apeliacijų po gynimo skaičių.
114. Savianalizės suvestinėje teigiama, kad per vertinamąjį laikotarpį Kolegija nepasiekė tikslo, kad 85 % absolventų įsidarbintų trijose nurodytose tikslinėse profesijų grupėse; vidutinė pasiekta

reikšmė buvo 50 %, o vidutinis baigimo rodiklis - 63 %. Minėti įsidarbinimo rodikliai buvo artimi Lietuvos kolegijų absolventų visų studijų kryptių vidurkiui. Kolegija aktyviai stengiasi pritaikyti savo programas prie verslo ir pramonės poreikių, o dvi iš jos programų laimėjo nacionalinius apdovanojimus, kuriais pripažįstamas absolventų paklausumas darbo rinkoje. Bendrieji įsidarbinimo rodikliai stebimi per Karjeros valdymo informacinę sistemą, kuri rodo, kad praėjus 12 mėnesių po studijų baigimo rodikliai paprastai siekia šiek tiek mažiau nei 75 %. Siekdama didinti įsidarbinimo galimybes, Kolegija padidino išorinės praktikos galimybes, pasiūlė karjeros valdymą kaip pasirenkamąjį dalyką programose ir surengė daugiau karjeros renginių dabartiniams studentams. Kolegija palaiko ryšius su absolventais, kuriems yra įsteigtas absolventų klubas, teiraujasi jų nuomonės ir reguliariai kviečia juos į ryšių mezgimo renginius. Jie taip pat gali Kolegijoje lankyti profesinio tobulėjimo modulius (dalykus).

115. Aukštoji mokykla tiesiogiai ir mokslinių tyrimų srityje bendradarbiauja su socialiniais partneriais ir taip kuria naudą studijų programoms. Tarp partnerių yra Lietuvos ir kitų šalių aukštosios mokyklos, įmonės ir kitos įstaigos kurios teikia medžiagas ir įrangą, o taip pat ir galimybę atlikti praktiką. Minėtos įstaigos taip pat padeda apibrėžti profesinius gebėjimus, kurių jų srityje reikės ir kurių jos tikisi iš Kolegijos absolventų. Tai padeda užtikrinti, kad studijų programos visapusiškai prisidėtų prie Kolegijos misijos įgyvendinimo.
116. Atsižvelgdama į kintančią išorės aplinką, įskaitant nacionalinius planus, Kolegija, kaip vieną iš savo strategijos prioritetų, taip pat peržiūrėjo ir patikslino taikomųjų mokslinių tyrimų sritis, taip siekdama išlikti konkurencinga ir turėti didesnę poveikį regioniniu ir šalies mastu. Aukštoji mokykla įsteigė aštuonias mokslinių tyrimų grupes, kurių tikslas – palengvinti tarpdisciplininį darbą, kartu išlaikant suderinamumą su siūlomomis programomis. Kiekviena iš grupių nagrinėja įvairias temas, nors kai kurios iš jų atrodo pernelyg bendros, kad į kažką būtų deramai sutelkiamas dėmesys (pavyzdžiui, mokslinių tyrimų kryptyje „Apskaita“ – nurodyta tik viena mokslinių tyrimų tema: „Apskaitos ir finansų valdymo tyrimai“, kuri taip pat yra pateikiama mokslinių tyrimų kryptyje „Verslas ir viešasis valdymas, teisė“). Ekspertų grupė taip pat buvo informuota, kad kartais vykdant mokslinių tyrimų projektus reikalingas bendradarbiavimas tarp minėtų grupių.
117. Apskritai Kolegijos programos visiškai atitinka jos misiją - teikti kvalifikacijas, atitinkančias regioninius užimtumo poreikius. Kolegija skiria daug dėmesio studentų priėmimui į savo programas ir jų išlaikymui, stebi jų pažangą įsidarbinant, bendradarbiauja su darbdaviais ir kitomis išorės institucijomis, kad aukštosios mokyklos studijų programos jiems išliktų aktualios. Taikomųjų mokslinių tyrimų veikla taip pat orientuota į regioninius poreikius, nepamirštant ir platesnių nacionalinių planų, o tam pasitarnauja Kolegijos įsisavinta struktūra, skirta tarpdisciplininiam moksliniam tyrimams skatinti.
118. Kolegijos taikomuosius mokslinius tyrimus atlieka fakultetai, naudodamiesi Praktinio mokymo centre esančia įranga. Šie tyrimai yra direktoriaus pavaduotojui mokslui ir plėtrai bei Mokslo taikomosios veiklos ir neformalaus švietimo skyriaus interesų sritis. Jie planuojami atsižvelgiant į strategiją ir kasmet vertinami pagal strategijoje numatytus rodiklius, vadovaujantis valstybiniu reguliavimu. Metinė ataskaita, kurioje rezultatai suskirstyti pagal įvairias temas, pateikiama Akademinei tarybai, o vertinimo metu patvirtinama, kad moksliniai tyrimai atitinka studijų programas. Akademini personalas teikia ataskaitas apie rezultatus, už kuriuos jie yra atsakingi, o juos savo ruožtu įvertina fakulteto dekanas sudarytas komitetas, kuris teikia rekomendacijas susijusias su darbuotojų vertinimu. Moksliniai tyrimai skatinami taikant metinių finansinių

paskatų sistemą, kuri taikoma darbuotojams už reikšmingus rezultatus per metus, įskaitant papildomas išmokas, apskaičiuojamas kaip 70 % jų gautų pajamų iš mokslinių tyrimų; kitos paskatos taikomos po darbuotojų įvertinimo ir, jei jos tęsiasi trejus ar daugiau metų, per penkerių metų vertinimą gali būti padidinta bazinė darbuotojo alga.

119. Mokslinių tyrimų veikla taip pat apima užsakomuosius projektus ir konsultacijas, iš kurių per vertinamąjį laikotarpį pagal 88 sutartis gauta 200 tūkst. EUR. SS priede išvardytas 51 tiriamasis darbas, 10 konsultacijų, 27 užsakomieji projektai, 3 monografijos, 13 recenzuojamų straipsnių ISI sąraše esančiuose žurnaluose ir 71 straipsnis, „pateiktas tarptautinėms ar kitoms duomenų bazėms“. Neaišku, kodėl pastarieji straipsniai vadinami duomenų bazėmis, kai dauguma jų publikuoti pačios Kolegijos žurnale „Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje“, tačiau ekspertų grupei buvo paaiškinta, kad tai yra straipsniai, pateikti žurnalams duomenų bazėse, kurios suteikia reitingus. Tokie straipsniai gali būti pagrindas tolesniems tyrimams arba straipsniams tarptautiniuose žurnaluose. Dauguma šių straipsnių yra aiškiai susiję su regionine plėtra, kuriai skirtas 60 tūkst. EUR finansavimas, ir plėtoja tokias temas kaip verslo ir programinės įrangos kūrimas, statybos paslaugos, švietimas, sveikatos ir socialinis aprūpinimas. Kolegija taip pat vykdo įvairių mokslinių tyrimų veiklą su tarptautiniais partneriais, naudodamasi tarptautiniu 140 tūkst. EUR finansavimu, ir ypač remiasi darbuotojų patirtimi skaitmeninėje srityje. Aukštoji mokykla taip pat teikia profesinio tobulėjimo ir mokymosi visą gyvenimą galimybes įvairioms organizacijoms, daugeliu atvejų kaip neformaliojo, bet sertifikuoto mokymo modulius (dalykus) (taip pat žr. 3.4 skyrių „Poveikis regionų ir visos šalies raidai“).
120. Moksliniai tyrimai ir su jais susijusi veikla vertinami pagal darbuotojų rezultatus (parengtų darbų kiekį), atsižvelgiant į strategijoje nustatytus veiklos rodiklius; į tai įeina ir kartu su socialiniais partneriais atlikto darbo procentinė dalis. Buvo pasiekta buvo 90 % tikslo. Stebimi rezultatai apima aukščiau aprašytas monografijas, recenzuojamus straipsnius ir „duomenų bazės“ straipsnius, taip pat straipsnius užsienyje ir atskirai Lietuvoje vykusių konferencijų medžiagoje. Darbuotojai taip pat aktyviai pristato pranešimus apie savo darbą konferencijose Lietuvoje ir užsienyje, kurių pranešimų rinkiniai neskelbiami, įskaitant vieną reguliarių ciklą, organizuojamą kartu su septyniomis kitomis aukštosiomis mokyklomis, iš kurių šešios yra ne Lietuvoje.
121. Kolegija neabejotinai aktyviai vykdo mokslinius tyrimus ir jų taikymą, ypač atsižvelgiant į regionui svarbius klausimus, ir daug publikuoja. Ji atsilygina darbuotojams už publikacijas recenzuojamuose žurnaluose, nors nėra aišku, kokius kitus mechanizmus ji naudoja siekdama didesnio jų skaičiaus, o darbuotojai gauna tiesioginę naudą iš pajamų už mokslinius tyrimus. Mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos temos dažniausiai yra tiesiogiai susijusios su studijų tam tikromis programų sritimis ir net gali būti jų nulemtos, todėl jų visiškai pakanka šioms programoms grįsti.
122. Savianalizės suvestinėje aprašomi įvairūs būdai, kaip studentai, daugiausia faktiškai dalyvaudami mokslinių tyrimų veikloje, savo programose susipažįsta su moksliniais tyrimais. Dažnai jų baigiamasis projektinis darbas yra susijęs su metų pabaigoje parašytais darbais. Didelis indėlis į moksliniais tyrimais grindžiamą mokymąsi gaunamas iš minėto baigiamojo projekto, o kiti - iš Studentų mokslinės draugijos (toliau – SMD). Dėstytojai įtraukia mokslinių tyrimų rezultatus į savo modulius (dalykus), o kiti studijų programų aspektai, pavyzdžiui, grupiniai projektai, apima tiriamąją veiklą, kuri padeda mokytį studentus mokslinių tyrimų metodų prieš jiems patiems atliekant baigiamuosius projektus.

123. SMD kasmet organizuoja nacionalinę konferenciją „Mokslo šaknys“, kurioje pristatomi studentų moksliniai darbai, o susijusiame to paties pavadinimo žurnale kasmet publikuojami vidutiniškai apie 35 atrinkti Kolegijos studentų darbai. Studentai taip pat dalyvauja nacionalinėse ir tarptautinėse konferencijose, dažnai skirtose specialiai studentų pranešimams; tokių pranešimų skaičius buvo vidutiniškai apie 50 per metus, išskyrus 2020 m., kai skaičių paveikė COVID-19; dėl pandemijos konferencija „Mokslo šaknys“ taip pat neįvyko, bet 2021 m. buvo surengta internetinė versija. Kaip jau buvo minėta, studentai gali dalyvauti mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros projektuose, kuriuos inicijuoja partneriai ar rėmėjai, o prižiūri dėstytojai.
124. Apskritai studentų taikomosios mokslinių tyrimų veiklos, kuri yra jų programų dalis, lygis yra labai aukštas, turint omenyje, kad studentų yra tik apie 1300. Be to, ekspertų grupė buvo informuota apie pavyzdžius, kai dėstytojų atliekami taikomieji moksliniai tyrimai buvo panaudoti rengiant kursus naujomis temomis, pavyzdžiui, apie daiktų internetą.
125. Savianalizės suvestinėje teigiama, kad dėmesys asmens patirčiai ir akademinėi kelionei yra į studentą orientuoto mokymosi aspektas. Todėl Kolegija siūlo nuolatinės dienes arba vakarines studijas, nuolatinės sesijines studijas (kurios gali vykti nuotoliniu būdu) arba iššestines studijas (kurios trunka papildomus metus, pavyzdžiui, ketverius metus vietoj trejų). Nepriklausomai nuo studijų formos, programa siūlo tuos pačius numatytus mokymosi rezultatus, kreditų kiekį ir kontaktines valandas. Su ekspertų grupe susitikę studentai ir absolventai palankiai įvertino jiems suteiktą lankstumą.
126. Kolegija palaiko nuotolinį mokymąsi naudodama savo skaitmeninę infrastruktūrą ir mokymus dėstytojams, kurių lygis neseniai buvo dar labiau sustiprintas. Šis procesas natūraliai paspartėjo dėl COVID-19 pandemijos, kai visos studijos buvo perkeltos į internetą, pasitelkiant virtualią mokymosi aplinką „Moodle“ ir vaizdo konferencijų programą „Zoom“. Dabar dėstytojams jau tapo įprasta visą savo modulių (dalykų) medžiagą skelbti „Moodle“, o Kolegija pradėjo vertinti ir sertifikuoti taip pateiktą medžiagą.
127. Studentai taip pat gali laikytis individualaus studijų tvarkaraščio, ir taip jį suderinti su darbo grafiku arba savo poreikiams pritaikyti iššestinę studijų programą. Jiems gali būti suteikiami modulio (dalyko) kreditai už ankstesnį formalųjį ar neformalųjį mokymąsi, o pasiekti mokymosi rezultatai pripažįstami arba įvertinus Kolegijai (žr. toliau), arba patikrinus ankstesnio mokymosi pažymėjimus. Toks lankstumas tinka studentams, kurie nori įgyti naujų kompetentingumų arba praplėsti jau turimas, įskaitant studentus iš užsienio.
128. Užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformaliojo mokymosi bei savišvietos rezultatų pripažinimas reglamentuojamas teisės aktais ir apima studijas užsienio aukštosiose mokyklose. Šis procesas taip pat gali remtis susitarimais dėl formalijų studijų partneriškoje institucijoje kreditų pripažinimo, visų pirma mainų pagal „Erasmus+“ programą atveju, o per vertinamąjį laikotarpį buvo pateikta 30 paraiškų ir įskaityta 200 modulių (dalykų), iš kurių 63 % sudarė dalyko moduliai, 24 % pasirenkamieji moduliai (dalykai) ir 13 % bendrosios studijos. Kolegijos tarptautinių ryšių skyrius plėtoja glaudžius ryšius su kai kuriomis institucijomis partnerėmis.
129. Pripažinti formaliai įgytą mokymąsi, tačiau be išankstinio susitarimo dėl kreditų pripažinimo, galima už per pastaruosius dešimt metų baigtas studijas, kurių apimtis neviršija 75 % visos Kolegijos programos, už kurią prašoma įskaityti kreditus, apimties, į kurią negali būti įtrauktas baigiamasis projektinis darbas ar baigiamasis egzaminas. Dokumentais pagrįstos paraiškos per

fakulteto dekaną pateikiamos atitinkamos studijų programos komiteto pirmininkui, kad jos būtų įvertintos pagal numatytus studijų dalykų, už kuriuos prašoma įskaityti kreditus, mokymosi rezultatus. Sėkmingas kreditų suteikimas oficialiai užfiksuojamas studento byloje esančioje kortelėje, kurios kopija įteikiama studentui. Didžioji dalis taip suteiktų kreditų —per vertinamąjį laikotarpį buvo įskaityta daugiau kaip 6000 dalykų kreditų —yra už ankstesnes studijas kitose Lietuvos aukštosiose mokyklose.

130. Lygiavertis oficialus procesas pagal panašų reglamentavimą vykdomas pripažįstant ne formaliomis akademinėmis studijomis įgytą mokymąsi ir kompetentingumus pareiškėjams, įgijusiems vidurinį išsilavinimą ir turintiems bent trejų metų atitinkamą patirtį. Fakulteto dekanas sudaro komisiją, kuri įvertina pareiškėjo pateiktą aplanką (portfolio). Remiantis įrodymais gali būti suteikta visiška akreditacija arba akreditacija su sąlyga, kad bus atliktas tolesnis vertinimas. Per vertinamąjį laikotarpį šiuo būdu buvo akredituoti 108 studijų dalykai 49 pareiškėjams, daugiausia praktiniam mokymuisi darbo vietoje.
131. Taigi Kolegija taiko į studentą orientuotą požiūrį į studijas, kuris leidžia studentams susikurti individualius studijų planus pasirinkus įvairias studijų formas (nors tai ir išsiskiria iš bet kokio į studentą orientuoto požiūrio į mokymąsi, kaip studijų procesą, kontekstą). Aukštoji mokykla kruopščiai išskiria įvairius ankstesnio mokymosi šaltinius ir taiko atitinkamus jų vertinimo ir akreditavimo mechanizmus.

### 3.2. Studijų, mokslo (meno) 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.

132. Tarptautiškumas yra vienas iš šešių Kolegijos prioritetų, kuriuos ji vertina pagal tokius kriterijus, kaip tarptautinis darbuotojų ir studentų mobilumas, studijų programų tarptautiškumas ir tarptautinė reputacija. Per vertinamąjį laikotarpį Kolegija pasiekė didžiąją dalį savo tikslų, išskyrus studentų įvažiuojamąjį ir išvažiuojamąjį mobilumą. Siekdama didinti tarptautiškumą, Kolegija ketina siūlyti daugiau kursų anglų kalba ir taip skatinti įvažiuojamąjį mobilumą, įdiegti dvigubo diplomo programas kartu su tarptautiniais partneriais (šiuo metu jau patvirtintos taisyklės ir ieškoma partnerių) ir skatinti tarptautinius mokslinių tyrimų projektus.
133. Remdama tarptautiškumo didinimą, per vertinamąjį laikotarpį Kolegija 58 tarptautinio bendradarbiavimo susitarimais padidino tokių susitarimų skaičių ir pasiekė 82 susitarimus su 27 Europos šalimis ir Turkija. Tarptautiniam mobilumui skirtas finansavimas vertinamuoju laikotarpiu sudarė 72 tūkst. EUR ir nuolat didėjo, kol jį paveikė COVID-19. Mobilumą skatina tarptautinių ryšių koordinatorius (toliau –TRK), kuris informuoja dekanus ir programų komitetų pirmininkus apie galimybes, kurias jie vėliau kryptingai išplatina. Dėstytojai įtraukia akademinio mobilumo vizitus į savo metinius veiklos planus ir teikia paraiškas TRK, kad juos, atsižvelgdamas į dėstytojo dalykinį kompetentingumą, užsienio kalbų mokėjimą ir per metus įvykusių kelionių skaičių atrinktų, atrinktų „Erasmus+“ atrankos komitetas. Per vertinamąjį laikotarpį įvyko 246 tarptautinio mobilumo vizitai, šiek tiek mažiau nei pusė iš jų - per



„Erasmus+“ programą. Šių vizitų skaičius nuolat didėjo (kartu su finansavimu), kol jo nepaveikė COVID-19. Kita pusė buvo finansuojama pagal tarptautinius projektus arba iš Kolegijos lėšų. Nuo 2020 m. pabaigos įvyko keletas virtualių mobilumo vizitų bendradarbiaujant su užsienio institucijomis, dėstytojai dalyvavo įvairiuose tarptautiniuose renginiuose internetu.

134. SS įvardija tokias pagrindines personalo tarptautinio išvažiuojamojo mobilumo naudas: tarpkultūrinių kompetentingumą ir kalbų įgūdžių tobulinimas; mokymo metodų ir medžiagos bei kokybės užtikrinimo patirties importavimas; tarptautinio komandinio darbo, renginių planavimo ir bendro projektinio darbo, įskaitant publikacijas, stiprinimas; mokslinių tyrimų rezultatų sklaida. Suvestinėje taip pat pateikiama keletas konkrečių pavyzdžių. Mobilumas pasitarnauja ne tik jo programose dalyvaujantiems darbuotojams asmeniškai, tačiau ir padeda tobulinti mokymą ir mokslo veiklą. Kolegijoje besilankantys užsienio dėstytojai ir tyrėjai skaito paskaitas, dalyvauja konferencijose, planuoja ir atlieka bendrus mokslinius tyrimus. Per vertinamąjį laikotarpį 56 užsienio dėstytojai iš šešių skirtingų šalių lankėsi ir skaitė paskaitas studentams, 2020 m. jų skaičius vėl sumažėjo, o Kolegija siekia gauti išorinį finansavimą tokiems vizitams remti.
135. Nors yra užsienio partnerių pas kuriuos būtų galima vykti, o taip pat ir tam skirtas finansavimas, studentų mobilumas į užsienį yra nedidelis. Per vertinamąjį laikotarpį 138 studentai, t. y. tik pusė Kolegijos užsibrėžto tikslo, baigė atitinkamos trukmės studijas užsienyje. Didžiausias mobilumas buvo sveikatos priežiūros srityje, kurioje galbūt yra mažiau išskirtinai Lietuvai būdingų aspektų, palyginti su mažiau mobiliomis sritimis, tokiomis kaip teisė, socialinis darbas ir pedagogika. Kai Kolegija apklausė studentus norėdama išsiaiškinti tokio žemo mobilumo lygio priežastis, jie teigė, kad žino apie siūlomas galimybes ir apie kreditus suteikiamus už studijas užsienyje, tačiau daugiau nei pusę jų nuo studijų užsienyje sulaiko finansų stoka, daugiau nei 40 % – nepakankami užsienio kalbos įgūdžiai, o trečdalį ar daugiau – nenoras palikti darbo vietos arba nepasitikėjimas savimi; ekspertų grupei buvo pasakyta, kad lietuviai bendrąja prasme yra kuklūs žmonės. Bandydama kovoti su šiomis kliūtimis, Kolegija siūlo pasirenkamąjį tarpkultūrinės komunikacijos kursą, kuris padeda studentams įveikti nerimą dėl gyvenimo ir studijų užsienyje. Su ekspertų grupe susitikę studentai patvirtino, kad Tarptautinių ryšių skyrius labai veiksmingai skelbia informaciją apie galimybes studijuoti užsienyje, tačiau darbo ir šeimos įsipareigojimai dažnai yra per didelė kliūtis.
136. Įvažiuojamasis studentų mobilumas yra mažesnis – per vertinamąjį laikotarpį atvyko 101 studentas iš penkių šalių, daug studentų atvyko iš Turkijos aukštųjų mokyklų, daugiausia studijuoti elektros inžinerijos, vadybos, slaugos ir akušerijos. Tai sudaro apie 90 % Kolegijos tikslo, kuris yra mažesnis įvažiuojamojo nei išvažiuojamojo mobilumo atveju, tačiau kitais atžvilgiais SS pastabų dėl to nepateikia. Šiais metais dėl problemų, susijusių su vizomis, ir besitęsiančiomis COVID-19 pasekmėmis, atvykstančių studentų skaičius sumažėjo iki trijų. Iš užsienio atvykstantiems studentams stojant į studijų programą gali būti pripažįstamas užsienyje įgytas vidurinis išsilavinimas. Visgi, užsienio studentams gali būti naudinga laikytis individualaus studijų plano.
137. Be mobilumo, Kolegija dalyvauja nedideliame skaičiuje tarptautinių organizacijų, tinklų ir projektų, įgyvendindama apie 75 % užsibrėžto tikslo. SS pripažįstama, kad tokia veikla turėtų būti veiksmingiau naudojama siekiant stiprinti Kolegijos tarptautiškumą.

138. Apskritai Kolegija rimtai žiūri į tarptautiškumą ir stengiasi plėtoti partnerystes, kad galėtų įgyvendinti savo siekius stiprinti tarptautinį mokymo ir mokslo veiklos aspektą. Mobilumas, ypač studentų, tebėra nedidelis; atrodo, kad kliūtys yra finansinės ir socialinės, o kalbos įgūdžių trūkumas – atgrasantis veiksnys. Iš visų darbuotojų ir studentų, kurie susitiko su ekspertų grupe, tik labai maža dalis pasirinko kalbėti angliškai. Visi, išskyrus du Kolegijos tarybos išorės narius, mieliau naudojosį sinchroniniu vertimu. Nors suprantama, kad dalyviai norėjo pateikti tikslus ir aiškius atsakymus, jų nenoras vartoti šnekamąją anglų kalbą rodo, kad daugelis Kolegijos darbuotojų ir studentų nėra pakankamai gerai pasirengę ir nepasitiki savimi, kad galėtų veiksmingai dirbti ir mokytis anglų kalba.
139. Ekspertų grupė sužinojo, kad į studijų programas įeina tiek bendrojo, tiek profesinio užsienio kalbos vartojimo kursai (tai patvirtinama ir Kolegijos interneto svetainėje), kurių pagalba studentai turėtų pasiekti B1 (vidutinio lygio) arba B2 (aukštesnįjį vidutinį) lygį pagal Bendros Europos kalbų mokėjimo orientacinę sistemą. Tikėtina, kad dėl didėjančio mobilumo į ir iš užsienio Kolegijai reikės daugiau dėmesio skirti tam, kad jos studentai ir personalas įgytų pakankamus anglų kalbos įgūdžius, galimai bent B2 lygį. Kai kurie su ekspertų grupe susitikę studentai buvo išvykę į užsienį pagal „Erasmus+“ programą ir teigė, kad būtinybė ten vartoti anglų kalbą neabejotinai pagerino jų žinias. Tai leidžia manyti, kad kursai, kuriuos jie lankė Kolegijoje, buvo naudingi, tačiau jiems trūko ilgalaikės kalbos vartojimo patirties. Socialiniai partneriai patvirtino, kad jiems reikia, jog jų darbuotojai mokėtų vartoti anglų kalbą, o vienas iš jų pasiūlė, kad studentams turėtų būti suteikta galimybė praktikos ataskaitas rašyti anglų kalba. Panašu, kad Kolegija geriau parengtų savo studentus darbui techninėje aplinkoje, net ir Lietuvoje, jei į visas savo programas įtrauktų šnekamosios ir rašytinės profesinės anglų kalbos vartojimą, kaip tai daro atvykstantiems užsienio studentams (žr. toliau). Taip pat būtų naudinga padėti studentams įgyti kitų regione plačiai paplitusių kalbų, pavyzdžiui, vokiečių, švedų ir rusų, įgūdžių.
140. Siekiant padėti studentams geriau jaustis svetimose aplinkose, studijų programose pabrėžiama tarpkultūrinių kompetencijų svarba, remiamasi tarptautine literatūra ir skatinamas tarpdiscipliniškumas. Kai kuriose studijų programose reikalaujama atlikti praktiką užsienyje; studijų programose taip pat gali būti siūlomi moduliai (dalykai) anglų kalba, kuriuose užsienio studentai mokosi kartu su vietiniais studentais, o vietiniai studentai įgyja patirties, kaip vartoti anglų kalbą studijuojant ir dirbant tarptautinėje aplinkoje. Kai kuriuose moduluose (dalykuose) dėsto kviestiniai užsienio dėstytojai ir apskritai skatinamas tarptautinis mobilumas. Dėstytojų tarptautinis išvažiuojamasis mobilumas leidžia jiems susipažinti su kitų šalių mokymo ir mokslo veiklos metodais ir juos įdiegti namuose.
141. Savianalizės suvestinėje teigiama, kad tarptautiniai aspektai diegiami atnaujinant ir modernizuojant mokymą ir mokslo veiklą, atsižvelgiant į tarptautinius standartus ir tendencijas, ypač Europos mokslinių tyrimų erdvėje. Visi šie metodai yra galimi, tačiau neaišku, ar Kolegijos tarptautiškumo prioritetą yra grįstas pagrindine tarptautiškumo strategija su rodikliais, kuriais būtų matuojama sėkmė integruojant tarptautiškumo aspektus į mokymą ir mokslo veiklą. Vis dėlto Kolegija ketina rengti metinę diskusiją apie tarptautiškumą, kurioje bus pranešama apie rezultatus.
142. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegijos programos visiškai atitinka jos misiją - teikia kvalifikacijas, atitinkančias regiono užimtumo poreikius. Kolegija aktyviai vykdo mokslinius tyrimus ir jų taikymą, ypač regionui svarbiais klausimais, ir to pakanka studijų programoms

pagrįsti. Studentų mokslo veikla yra labai aukšto lygio, o dėstytojų atliekami moksliniai tyrimai įtraukiami į studijų programas. Kolegija leidžia studentams turėti savo individualius studijų planus įvairiomis formomis, nors į studentus orientuoti mokymosi proceso metodai, išskyrus mokslinius tyrimus, yra mažiau akivaizdūs. Aukštoji mokykla kruopščiai išskiria įvairius ankstesnio mokymosi šaltinius ir taiko atitinkamus jų vertinimo ir akreditavimo mechanizmus. Į studijų programas yra įtraukti užsienio kalbos vartojimo kursai, tačiau, norėdama padidinti įvažiuojamąjį ir išvažiuojamąjį mobilumą, Kolegija turės daugiau dėmesio skirti tam, kad jos studentai ir personalas įgytų pakankamus anglų kalbos įgūdžius, o socialiniai partneriai tam taip pat pritartų. Kolegija geriau parengtų savo studentus dirbti techninėje aplinkoje, jei į visas savo programas įtrauktų anglų kalbos vartojimą. Dėstant ir vykdant mokslinius tyrimus atsižvelgiama į tarptautinius standartus ir tendencijas, tačiau neaišku, ar Kolegija turi tarptautiškumo strategiją ir veiklos rodiklius, kuriais būtų matuojama, kaip jai sekasi plėtoti tarptautiškumą minėtose veiklose.

143. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama 3 balais.

144. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Kolegija turėtų užtikrinti, kad jos studijų programos ne tik atitiktų šiandienos verslo ir rinkos poreikius, bet ir numatytų rytojaus poreikius besikeičiančiame šiandienos pasaulyje. Tai galėtų apimti studentų aprūpinimą įgūdžiais, kurie leistų jiems kurti karjerą ne tik vietos ir šalies, bet ir tarptautiniu mastu.
- Tarptautinį mobilumą ir įsidarbinimo galimybes didina anglų kalbos žinios, ypač techninėse srityse, taigi, siekdama įgyvendinti savo misiją, Kolegija turėtų įtraukti šnekamosios ir rašytinės profesinės anglų kalbos vartojimą į visas savo programas.
- Aukštoji mokykla taip pat galėtų apsvarstyti galimybę parengti planą, pagal kurį kai kurios studijų programos būtų vykdomos tik anglų kalba, teikiant atitinkamą pagalbą tiek darbuotojams, tiek studentams.
- Kolegija turėtų parengti aiškią tarptautiškumo strategiją su rodikliais, pagal kuriuos būtų galima įvertinti, kaip jai sekasi tarptautiškumo linkme plėtoti savo mokymo ir mokslo veiklą.

145. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Kartu su vietos partneriais įsteigta akademija, siūlanti vietos vidurinių mokyklų moksleiviams mokymą, siekiant padėti padidinti jų konkursinius balus ir taip pagerinti jų galimybes įgyti aukštąjį išsilavinimą ir įstoti į Kolegiją.
- Mentorystės sistema, pagal kurią studentams skiriamas vyresniųjų kursų studentų mentorius, padedantis įsitvirtinti ir palaikantis juos pirmaisiais metais kartu su personalo nariu-kuratoriumi, kuriam skiriamas laikas atlikti šią pareigą.

### 3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

*Poveikio regionų ir visos šalies raidai* sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

#### 4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

##### 4.1.1. Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono(y) poreikių analizę, nusistato poreikių

*tenkinimo priemonės ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono(y) raidai;*

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

146. Kolegija teigia, kad jos tikslai yra glaudžiai susiję su regionų ir visos šalies raidos strategijomis, kurios apima tokias temas kaip tvarus vystymasis, mokymasis visą gyvenimą, švietimo, mokslinių tyrimų ir verslo integracija, viešosios paslaugos ir socialinė gerovė. Pasak aukštosios mokyklos, atitinkami tikslai numatyti Kolegijos veiklos strategijoje 2017–2020 m. (toliau – Strategija), kurios vienas pagrindinių tikslų yra „didinti Panevėžio kolegijos konkurencinį pranašumą ir poveikį regiono bei šalies raidai per inovacijas ir kokybės standartus atitinkančią studijų ir mokslo veiklą bei valdymą“. Prisidedant prie plėtros, vienas iš šešių Strategijos prioritetų yra „strateginių partnerystės su verslu ir kitais sektoriais tinklo formavimas“. Šis prioritetas lemia vieną iš trijų strateginių programų „Poveikio regiono ir šalies raidai didinimas plečiant ir įveiklinant strateginę partnerystę su verslo ir visuomeninėmis institucijomis“, kurioje ypač pripažįstama partnerių, kurie specializuojasi inovatyvių produktų ir paslaugų kūrime ar taikyme, indėlio vertė. Bendradarbiavimas su regioniniais partneriais taip pat labai pasitarnauja sėkmingam Kolegijos strategijos ir tikslų įgyvendinimui, nes „Investuok Lietuvoje“ „Regioninės plėtros grupės vadovas, kuris kartu su Panevėžio miesto plėtros strategija atlieka svarbų vaidmenį formuojant regioninę švietimo politiką, yra Panevėžio miesto Pramonės 4.0 vystymo patarėjų tarybos narys.
147. 2021–2026 m. strategijoje pagrindinis tikslas šiek tiek pakoreguotas ir skamba taip: „didinti Panevėžio kolegijos konkurencinį pranašumą ir poveikį regiono bei šalies raidai per inovatyvią ir kokybišką studijų ir taikomojo mokslo veiklą“. Atitinkamas prioritetas patikslintas į „studijų bei taikomojo mokslo atitikties regiono poreikiams stiprinimas per strategines partnerystes su verslu ir kitais sektoriais“, vadovaujantis tinklu, kuris bus suformuotas pagal ankstesnę strategiją, ir tęsiant ankstesnę strateginę programą.
148. Regioninės ir šalies paklausos nagrinėjimas atliekama įvairiomis priemonėmis: nuo dalyvavimo Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmų organizuojamuose renginiuose, narystės įvairiose tarptautinėse organizacijose ir užklausų iš regiono gavimo iki diskusijų su socialiniais partneriais ir studijų komitetais, bei rinkodaros veiklos skleidžiant informaciją tikslinei auditorijai. Minėtos priemonės vykdomos Panevėžio regiono plėtros tarybos lygmeniu: Kolegijos aukščiausio lygio vadovai taip pat yra šios tarybos nariai, o įsitraukdami į jos veiklą jie atstovauja Kolegijai, gauna grįžtamąjį ryšį, prisideda prie strateginių klausimų sprendimo, o taip pat stebi regiono poreikius. Be visa ko, yra rašomi projektai įvairioms studijų programoms, susijusioms su strateginiais savivaldybės tikslais, finansuoti. Savivaldybė finansavo porą sėkmingų projektų – turizmo gidų rengimo programą, sveikos gyvensenos skatinimo programą, dekoratyvinio meno programą, skirtą kūrybiškumui ugdyti, ir neformaliosios buhalterinės apskaitos programą.
149. Siekiant susipažinti su regiono poreikiais, atliekami rinkos tyrimai, rengiami susitikimai su regiono atstovais, kurie padeda įvertinti situaciją regione. Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais rezultatas – jų įkvėpta kelių inžinerijos programa. Susitikusieji su ekspertų grupe teigė, kad šios srities strateginiam planavimui ir stebėsenai taikomas PDCA ciklas, skirtas nuolatiniam procesų tobulinimui. Be to, informacija, *Strateginio plano* priedai ir rodikliai kartu su duomenimis, pagal kuriuos jie apskaičiuoti, kiekvienais metais gruodžio viduryje pateikiami

kiekvienam akademiniam padaliniui, kad būtų galima įvertinti, ar Kolegija pasiekia tuos rodiklius ir ar eina teisingu keliu.

150. Kolegijos *Veiklos strategijoje ir strateginiame veiklos plane 2014–2020 m.* numatytos priemonės, kuriomis siekiama daryti poveikį regiono ir šalies raidai, atitinka šalies lygio strateginius tikslus, orientuotus į sumanios visuomenės kūrimą, socialinės atskirties mažinimą, mokymosi visą gyvenimą plėtojimą ir veiksmingos mokslo, studijų ir verslo sąveikos skatinimą. Strateginių tikslų prioritetai įgyvendinami per tris strategines programas, kaip minėta anksčiau, iš kurių trečioji – „poveikio regiono ir šalies raidai didinimas plečiant ir įveiklinant strateginę partnerystę su verslo ir visuomeninėmis institucijomis“. Poveikio regionų ir visos šalies raidai tikimasi rengiant specialistus darbo rinkai, vykdant mokslo plėtrą, plėtojant mokymąsi visą gyvenimą, ugdant gabius mokinius ir mažinant socialinę atskirtį, taip pat darbuotojams imantis veiklos visuomenėje. Šių priemonių veiksmingumas vertinamas pagal atitinkamus strategijoje numatytus rezultatų kriterijus, kurie aptariami direktorato posėdžiuose, teikiami Kolegijos tarybai ir skelbiami Kolegijos metinėje veiklos ataskaitoje.
151. Trečioji strateginė programa savo ruožtu turi tris tikslus: stiprinti Kolegijos veiklos partnerystę su verslo ir viešuoju sektoriumi; sudaryti Kolegijoje palankią aplinką regiono visuomenės kultūrinių, savišvietos poreikių tenkinimui, studijoms ir kompetencijų tobulinimui; kelti Kolegijos studentų mokymosi pasiekimų ekonominę ir socialinę vertę. Šių tikslų vertinimo kriterijai yra teikiami keturiuose iš šešių pagrindinių *Strateginio plano* rodiklių. Tai regiono absolventų, įstojušių į Panevėžio kolegiją, procentinė dalis nuo visų regiono absolventų; studentų, kurie studijų Kolegijoje metu pradėjo vadovauti savo įmonėms, dalis; pajamos iš regionui svarbių užsakomųjų taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės socialinės ir kultūrinės plėtros, konsultacinės veiklos ir neformaliojo švietimo; absolventų, dirbančių vadybininkais, specialistais, technikais ir jaunesniaisiais specialistais, dalis.
152. Grįžtamasis ryšys apie plėtros tikslus buvo gautas Kolegijos tarybai susirinkus į posėdį (jos nariai atstovauja įvairioms pramonės sritims), kuriame buvo aptarti kai kurie skaičiai, pateikti pasiūlymai, kaip organizacija galėtų keistis į gerąją pusę, ir pasidalinta skirtingais požiūriais, bei peržiūrėjus savianalizės suvestinę. Kadangi Tarybos pirmininkas yra Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmų prezidentas, susitikimai rengiami kas du mėnesius įvairiose regiono vietose ir įmonėse, o tai padeda Kolegijai geriau pažinti vietos pramonės šakas ir įvertinti, kokių studentų ar profesijų reikės ateityje.
153. Socialiniai partneriai dalyvauja strateginio planavimo procese organizuodami įvairaus lygio susitikimus, mokslines konferencijas, lankydamiesi įvairiose įmonėse, netgi rengdami tarptautines konferencijas ir mugės, kviesdami apsilankyti, pristatydami ir atstovaudami Kolegijai tarptautiniu lygmeniu. Be kita ko, socialiniai partneriai ir Kolegijos taryba su parlamento nariais aptaria būdus, kaip užmegzti ryšius su išorės organizacijomis ir institucijomis, kurios didina konkurencingumą, taip darydamos tam tikrą įtaką Kolegijos tarybos veiklai.
154. Kalbant apie specialistų rengimą šalies ir regioninei darbo rinkai, Kolegija atkreipia dėmesį į savo į profesiją orientuotų studijų programų portfelį, kuriame daugiausia dėmesio skiriama aukštos pridėtinės vertės specialistams rengti, ir į tai, kad 75 % jos studentų yra iš Panevėžio regiono. Absolventų įsidarbinimas nuolat stebimas naudojant Karjeros valdymo informacinę sistemą (toliau –KVIS), kuri rodo, kad praėjus 12 mėnesių po studijų baigimo įsidarbinimo lygis paprastai artėja prie 75 %, o laikui bėgant beveik visi absolventai sėkmingai integruojasi į darbo

rinką. Rezultatus analizuoja direktoratas ir studijų programų komitetai. Jie taip pat pasitelkiami pertvarkant ir atnaujinant programas (pavyzdžiui, didinant išorinės praktikos apimtį, įtraukiant Karjeros valdymą į pasirenkamųjų dalykų sąrašą, didinant studentams organizuojamų karjeros renginių skaičių), kad jos atitiktų Pramonės 4.0 poreikius, kuriais siekiama kurti, diegti ir taikyti pažangias skaitmenines technologijas. KVIS taip pat leidžia studentams rengti ir valdyti asmeninius karjeros planus, rasti informacijos apie galimas karjeros kryptis, darbo ir praktikos vietas, registruotis į karjeros renginius ir t. t., taip padedant didinti jų ekonominę ir socialinę vertę.

155. Kolegija daug dėmesio skiria studentų praktiniam mokymui ir galimoms praktinėms stažuotėms, kurios padeda Kolegijai išlikti konkurencingai rinkoje, palyginti su vietiniu Kauno technologijos universiteto fakultetu. Be to, Kolegijoje dirba daug studentams paramą teikiančių mentorių, programos atitinka šiuolaikinės darbo rinkos poreikius, o naujai pradėta vykdyti elektromechanikos studijų programa suderinta su Pramonės 4.0 koncepcija. Programų ir dėstytojų kokybė, taip pat įmonių atsiliepimai rodo, kad Kolegija gerai parengia studentus karjerai regione.
156. Socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja Kolegijos veikloje, ypač praktinio darbo ir praktikų srityje. Socialiniai partneriai taip pat dalyvauja bendruose kvalifikacijos tobulinimo ir mentorystės bei profesinio tobulėjimo projektuose. Sveikatos priežiūra yra viena iš pagrindinių partnerių sričių, kurioje kai kuriais atvejais 50 % darbuotojų yra baigę Kolegiją. Socialiniai partneriai yra patenkinti absolventų darbo bei žinių kokybe, be to, dauguma jų patys dalyvauja studentų kompetencijų ugdyme. Labai gerai įvertinta medicinos mokslų studentų pagalba pandemijos laikotarpiu susidorojant su COVID-19. Inžinerijos programa taip pat gerai vertinama – dauguma studentų įsidarbina pas socialinius partnerius, pas kuriuos atliko praktiką,
157. Kaip minėta anksčiau, įsidarbinimo rodikliai visose studijų kryptyse yra artimi Lietuvos kolegijų absolventų vidurkiui, o dvi Kolegijos programos laimėjo nacionalinius „Investor’s Spotlight“ apdovanojimus, kuriais įvertinamos Kolegijos absolventų įsidarbinimo galimybės ir puikios perspektyvos. Kasmetinio projekto „Investor’s Spotlight“ kokybės ženklai suteikiami toms studijų programoms, kurios geriausiai atitinka verslo lūkesčius. Šių programų absolventai yra vieni paklausiausių darbo rinkoje. Daugelis šių kokybės ženklą gavusių aukštojo mokslo studijų programų sulaukė didesnio absolventų susidomėjimo. Pastaraisiais metais stojančiųjų skaičius išaugo net 77 %.
158. Elektromechanikos studijų programa buvo parengta atsižvelgiant į verslo poreikius, o laboratorijai skirta įranga buvo įsigyta taip, kad būtų tenkinami reikalavimai. Tarptautinio verslo programa parengta kartu su strateginiais partneriais ir pasitelkus mokymo centrą, o logistikos programa iš tiesų orientuota į verslo poreikius, kaip minėta per susitikimus. Kolegija glaudžiai bendradarbiauja su savivaldybe, o ministerijos daugiausia dėmesio skiria neformaliojo švietimo programoms; pavyzdžiui, Sveikatos apsaugos ministerija paprašė kvalifikacijos ir studijų programų sveikatos priežiūros srityje, taip pat socialinės pagalbos neįgaliesiems ir kineziterapijos programų, kurios turi atitikti tam tikrus licencijavimo reikalavimus.
159. Regiono darbdaviai programų absolventus vertina 4,2 balais skalėje nuo 1 iki 5, patvirtindami, kad jie labai vertina absolventų įgytas profesines žinias, praktinius įgūdžius ir bendrąsias kompetencijas. Tai rodo, kad Kolegija atlieka svarbų vaidmenį tenkinant regiono darbo rinkos poreikius. Visose studijų programose įvairūs baigiamieji projektiniai darbai orientuoti į šalies ir

regioninius poreikius, dažnai tiesiogiai susijusius su išorės organizacijų nustatytais temomis. Kolegijos atlikta analizė rodo, kad daugiau kaip 85 % projektų susiję su regionine darbo rinka, o apie 15 % - su regioninių įmonių veikla. Regiono įmonės, teikdamos apdovanojimus geriausiems projektams, parodo, kad vertina šią veiklą.

160. Praktikos vietos taip pat prisideda prie studentų supratimo apie jų planuojamą profesiją ir padeda jiems ją įgyti. Šias praktikas jiems leidžia atlikti sutartys su 225 partneriais, kai kurie iš jų - užsienyje, o bendradarbiaujant su Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmais, pasinaudojant ES lėšomis, išorės praktikų vadovai ir Kolegijos darbuotojai išklaušė mokymus, skirtus praktikų kokybei gerinti. Socialinių partnerių dalyvavimas aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų procese akcentuojamas Kolegijos *Veiklos strategijoje ir strateginiame veiklos plane*, o grupės apima Lietuvos ir užsienio aukštąsias mokyklas (pvz., Lenkijos, Latvijos ir Turkijos), vietos įmones ir įstaigas bei įvairias įmonių ir įstaigų asociacijas.
161. Pagrindinės Kolegijos bendradarbiavimo su socialiniais partneriais sritys – naujų studijų programų rengimas, praktinės patirties perkėlimas į studijų procesą, studentų baigiamųjų darbų (projektų) temų formulavimas, praktikos vietų suteikimas, studentų praktikos priežiūra, bendros ekspertinės ir mokslinės veiklos vykdymas, bendrų nacionalinių ir tarptautinių projektų rengimas ir įgyvendinimas, tarptautiniai studentų ir dėstytojų mainai (su tarptautiniais akademiniais partneriais), straipsnių ir kitų mokslinių publikacijų rengimas ir publikavimas, konferencijų, seminarų ir kitų edukacinių renginių organizavimas, informacinės ir kitos materialinės bazės kūrimas. Susitikimo su socialiniais partneriais metu ekspertų grupė įsitikino, kad jie dirba prie įvairių projektų ir sugeba nuolat pritraukti studentų, kurie atlieka praktinius darbus ir praktikas, o kai kurie partneriai, ypač sveikatos priežiūros ar inžinerijos srityse, palaiko tvirtus ir ilgalaikius ryšius ir studentai galiausiai tampa jų darbuotojais.
162. Svarbu paminėti socialinius partnerius, prisidedančius prie studijų materialinės bazės plėtros. Pavyzdžiui, vienas jų įrengė modernią statybos inžinerijos laboratoriją, skirtą statybos inžinerijos srities specialistų įrangai, kitas padovanojo mokymo priemonių elektros, elektronikos ir mechanikos inžinerijos studijų krypties specialistų įrangai, trečias padovanojo modernų 3D spausdintuvą.
163. Sistemingai atliekamos absolventų apklausos, o jų rezultatai naudojami tobulinant, gerinant studijų kokybę ir kuriant naujas studijų programas. Problemos sprendžiamos ir į jas rimtai atsižvelgiama, kad prireikus būtų galima taikyti pakeitimus, gavus grįžtamąjį ryšį iš studentų. Studentų apklausos atliekamos kartą per semestrą (pavasariį ir rudenį), o jų rezultatais dalijamasi Kolegijos interneto svetainėje. Studentų praktinių įgūdžių tobulinimas taip pat aptariamas Kolegijos praktikos vadovų, dėstytojų ir praktikos mentorių apskritojo stalo diskusijose.
164. Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmai (toliau –Panevėžio PPAR) atlieka labai reikšmingą vaidmenį ir yra svarbus strateginis socialinis partneris Kolegijos veikloje; pavyzdžiui, tiek akademinė bendruomenė, tiek socialiniai partneriai dalyvavo SSGG analizės susitikimuose ir SS rengimo procese. Rodikliai ir SSGG analizės rezultatai buvo aptarti ir pristatyti Akademinei tarybai, kurioje paprastai dalyvauja verslo atstovai. Tarybai kasmet pateikiama Kolegijos veiklos apžvalga, o Kolegijos darbuotojai išklauso jų nuomonę. Be to, Kolegija kartu su socialiniais partneriais rengia forumus, kuriuose jie dalijasi savo nuomone, taigi toks ryšys tarp Kolegijos ir socialinių verslo partnerių egzistuoja.



165. Panevėžio PPAR yra įsitikinę, kad Kolegija siekia aukštų rezultatų, nepaisant to, kad situacija regione yra sudėtinga, prie ko ypač prisidėjo COVID-19 pandemija. Studentai įsidarbina ir atlieka praktikas regiono įmonėse, nuolatiniai darbo ir mokymosi ryšiai rodo geras tendencijas, o Panevėžio PPAR kartu su Kolegija nuolat prisideda prie įvairių renginių, pavyzdžiui, mokslinių konferencijų ir studentų darbų ruošimo, kurie, palyginti su kitomis aukštosiomis mokyklomis, parodė puikius rezultatus. Kolegija yra aktyvi Panevėžio PPAR narė ir vienintelė aktyvi aukštoji mokykla regione, siekianti plėtoti ir puoselėti vietos įmonių ir verslo interesus Lietuvoje.
166. Mokslo plėtros sritis buvo aptarta anksčiau. Šioje srityje Kolegija savo veiklos efektyvumą matuoja pagal tai, kiek pajamų už mokslinius tyrimus ir konsultacijas ji gauna iš atitinkamų regioninių šaltinių (daugiau kaip 85 %, t. y. viršija užsibrėžtą tikslą) ir kiek jos leidinių yra bendri su socialiniais partneriais (apie 50 %, taip pat viršija užsibrėžtą tikslą). Į tai, be abejojimo, įeina ir mokslinė veikla, susijusi su nacionaliniais ir tarptautiniais projektais ir partneriais.
167. Kalbant apie mokymosi visą gyvenimą plėtojimą, Kolegija siūlo daugybę neformaliojo švietimo programų (per vertinimo laikotarpį jų buvo vykdoma daugiau kaip 50), pavyzdžiui, užimtumo skatinimo kursus, skirtus bendriesiems ir profesiniams gebėjimams tobulinti, ir kitokio pobūdžio mokymus bei perkvalifikavimą įvairioms tikslinėms grupėms, kaip išsamiau aptariama toliau. Neformaliojo švietimo dalyvių skaičius gerokai išaugo – nuo 380 dalyvių 2019 m. iki 510 dalyvių 2020 m. Kolegijos darbuotojai taip pat nemokamai prisidėjo prie Aukštaitijos savišvietos akademijos, įsteigtos 2010 m. siekiant patenkinti vyresnio amžiaus regiono gyventojų poreikius, veiklos. Vertinamuoju laikotarpiu Aukštaitijos savišvietos akademijos mokymuose, į kuriuos įsitraukė 35 darbuotojai, dalyvavo daugiau kaip 300 senjorų.
168. Gabių mokinių ugdymui Kolegijos gauta parama buvo nedidelė - šiek tiek daugiau nei 600 EUR, t. y. mažiau nei 30 % Kolegijos numatyto tikslo. Socialinių stipendijų per vertinamąjį laikotarpį sumažėjo nuo 186 2016 m. iki 104 2020 m.; Kolegijos lėšomis studijavo vidutiniškai 9 studentai. Aukštoji mokykla susidūrė su nuolat mažėjančiu valstybės finansuojamų studentų skaičiumi, taip pat 4 % sumažėjusiais asignavimais iš valstybės biudžeto lyginant su 2017 m. skaičiais, o Ministerija nusprendė skirti papildomą finansavimą dėstytojų ir mokslo darbuotojų darbo užmokesčiui didinti pagal valstybės finansuojamas studijų vietas, visa tai vertinamuoju laikotarpiu kėlė iššūkių užtikrinant Kolegijos finansinį stabilumą. Todėl, nors programos akivaizdžiai atitinka regiono poreikius ir atitinka jos misiją, tai turėjo neigiamą poveikį gabių studentų skatinimui.
169. Anksčiau minėta MIFA yra vertinga iniciatyva, skatinanti studentus domėtis inžinerija ir informatikos mokslais, kurie yra labai svarbūs robotikai ir automatizacijai – pagrindinei specializacijos kryptims regione. MIFA taip pat padeda mokiniams pasirengti matematikos brandos egzaminams, kad jie turėtų daugiau galimybių įstoti į pasirinktą programą ir taip padidėtų stojančiųjų į Kolegiją skaičius.
170. Kolegija taip pat užsiima veikla, kuri konkrečiai skirta grupėms, galinčioms atsidurti visuomenės atskirtyje. Jos infrastruktūra pritaikyta specialiesiems studentų poreikiams tenkinti; profesinių programų, pavyzdžiui, socialinio darbo ir kineziterapijos, studentai siūlo savo įgūdžius bendruomenei; taip pat vykdoma įvairi išorės pagalbos ir paramos veikla, kurios metu darbuotojai ir studentai susitinka su bendruomenės grupėmis, įskaitant kraujo donorystės ir kovos su COVID-19 virusu akcijas. Be to, vertinama institucija rengia įvairius socialinius

renginius, skirtus mokslo, sveikatos ir kultūros sklaidai regione; vertinamuoju laikotarpiu vidutiniškai per metus ji surengdavo 13 renginių, t. y. daugiau nei dvigubai daugiau nei planuota.

171. Kolegijos akademinis ir administracinis personalas taip pat aktyviai dalyvauja išorės tarybų, komitetų, komisijų, asociacijų, draugijų, klubų, organizacijų bendruomenių ir institucijų veikloje, taip pat politinėje veikloje. Kolegijos akademinis personalas, įskaitant direktorių ir buvusį direktoriaus pavaduotoją, yra įvairių atitinkamų profesinių asociacijų ir draugijų nariai, kur jie gali bendrauti su kitais specialistais už Kolegijos ribų. Kolegija yra užsibrėžusi tikslą, kad tokioje veikloje dalyvautų 15 darbuotojų, tačiau pasiekia mažiau nei tris ketvirtadalius šio skaičiaus. Dalyvaudami kitų organizacijų veikloje darbuotojai tobulina savo profesinę kompetenciją, kuria teigiamą Kolegijos įvaizdį visuomenėje ir prisideda prie visuomeninės veiklos plėtros regione. Kolegijos atstovų visuomeninė ir politinė veikla užtikrina glaudžius ryšius su plačiąja visuomene ir atskiromis visuomenės grupėmis, taip pat su viešuoju ir verslo sektoriais; jie palaiko ir plečia Kolegijai aktualią partnerystės sistemą, o jos akademinė veikla padeda užtikrinti grįžtamąjį ryšį apie Kolegijos poveikį regionui.
172. Penki Kolegijos atstovai (palyginti su planuotais trimis) aktyviai dalyvavo Panevėžio regiono strateginiame planavime. Visų pirma, Panevėžio regiono plėtros tarybai vadovauja Kolegijos tarybos narys, o kiti nariai yra Kolegijos tarybos pirmininkas, Kolegijos direktorius ir direktoriaus pavaduotojas mokslui ir plėtrai. Direktorius taip pat yra jau minėtos Panevėžio miesto Pramonės 4.0 plėtros patariamiosios tarybos narys. Toks dalyvavimo vietos planavime lygis yra ne tik indėlis į regioną, bet ir vertingas informacijos šaltinis Kolegijai jos pačios strateginiame planavime.
173. Kolegija taip pat remia aplinkosaugos kampanijas, skirtas darniam vystymuisi, kai kuriose programose siūlydama atitinkamus pasirenkamuosius ir specialybės kursus. Pasirašiusi Jungtinių Tautų Pasaulinį susitarimą, Kolegija į savo viešųjų pirkimų procedūras įtraukia aplinkosaugos kriterijus ir imasi priemonių energijai ir gamtiniams ištekliams taupyti ir perdirbti.

#### 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 bei sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;

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

174. Kolegijos misija siekiama sutelkti „regiono potencialą mokymosi visą gyvenimą principo įgyvendinimui ir mokslo taikomosios veiklos plėtrai“, o tai atitinka jau minėtas trečiąsias Kolegijos *Strateginio plano* programas. Atitinkamai mokymosi visą gyvenimą nuostatos pradedamos taikyti pirmosios pakopos studijose, vėliau tęsiamos neformaliojo švietimo programose, kurių metu tobulinami bendrieji kompetentingumai arba suteikiami papildomi profesiniai įgūdžiai ir perkvalifikavimas, taip pat kituose renginiuose, pavyzdžiui, forumuose, seminaruose ir projektuose. Kolegija sistemiškai stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį, stengdamasi užtikrinti, kad jos formaliosios studijų programos atitiktų visuomenės ir darbo rinkos poreikius (jau aprašyta), stebėdama darbo rinkai aktualius kompetentingumus, palaikydama glaudžius ryšius su socialiniais partneriais ir darbdaviais, organizuodama naujas ir peržiūrodama jau vykdomas studijų programas. Pagrindinės sritys, į kurias Kolegija orientuojasi mokymosi visą gyvenimą sąlygoms sudaryti, yra gana įvairios, nepaisant to, kad ji kviečia

kviestinius lektorius, rengia perkvalifikavimo ir profesinio tobulėjimo programas. Kita vertus, įstaigos vykdomas mokymasis visą gyvenimą yra akivaizdus, nes studentų minėti ilgalaikiai santykiai yra labai paplitę tarp absolventų - prareikus praktikos studentai grįžta, o absolventai grįžta į Kolegiją neformaliojo švietimo tikslais. Jau minėta MIFA vykdo projektus, skirtus moksleivių žinioms gilinti, o Kolegija organizuoja papildomus matematikos, informatikos ir fizikos užsiėmimus Panevėžio regiono gimnazijų moksleiviams Kolegijos auditorijose ir laboratorijose. MIFA užsiėmimų metu Kolegijos dėstytojai ugdo mokinių praktinius matematikos, informatikos ir fizikos mokslų įgūdžius, lavina jaunuolių inžinerinį mąstymą, supažindina su inžinerijos ir informatikos mokslų studijomis aukštosiose mokyklose, motyvuoja mokinius rinktis inžinerijos ir informatikos studijų programas. MIFA, dažnai kartu su gimnazijomis, organizuoja įvairius renginius, siūlo pagalbą abiturientams, besiruošiantiems valstybiniam egzaminams, vizitus į kitas aukštąsias mokyklas, o iš visos Lietuvos vidurinių mokyklų moksleiviai atvyksta į Kolegiją susipažinti su laboratorijomis, sužinoti daugiau apie studijų programas, bei sudalyvauti reklaminiuose renginiuose.

175. Neformaliojo švietimo programų administravimą, stebėseną, vertinimą ir organizavimą vykdo ir koordinuoja Mokslo taikomosios veiklos ir neformalaus švietimo skyrius, bendradarbiaudamas su fakultetų dekanais ir SPK pirmininkais. Tarptautinių ryšių, marketingo ir projektų skyrius ir fakultetai kasmet planuoja ir organizuoja konferencijas ir įvairius kitus renginius. Planus aptaria direktoratas, o tvirtina direktorius. Siekiant užtikrinti veiksmingą informacijos apie planus sklaidą, išsami informacija apie vykdomas neformaliojo švietimo programas ir kitus renginius skelbiama Kolegijos interneto svetainėje, socialiniuose tinkluose, regioninėje žiniasklaidoje ir socialiniams partneriams siunčiamuose naujienlaiškiuose.
176. Konkretus pastarojo meto pavyzdys, kaip Kolegija padeda rengti specialistus darbo rinkai, yra jos įsigyti robotai socialinio partnerio pasiūlytomis palankiomis sąlygomis. Jie bus naudojami įvairiose technologinėse studijų programose, kad studentai sužinotų, ką gali pramoniniai robotai ir kaip jie gali dirbti kartu, įskaitant vaizdavimo sistemas ir naudojimąsi kito partnerio dovanotu 3D spausdintuvu. Taip studentai į darbo rinką pateks jau išmokę dirbti su naujausia technine įranga. Įrangą taip pat bus galima naudoti neformaliojo švietimo programose ir bendradarbiavimo su įmonėmis projektuose.
177. Kolegija, siūlydama lanksčias mokymosi formas, savo pirmosios pakopos studijų programas pritaiko mokymuisi visą gyvenimą. Kaip jau buvo aptarta ankstesnėje dalyje „Studijų ir mokslo (meno) veikla“, besimokantieji gali studijuoti nuolatine arba iššėstine formomis bei dieniniu arba vakariniu grafiku. Studentai taip pat gali lankyti paskaitas pagal individualų grafiką ir studijuoti pagal individualų studijų planą, o nuotolinės studijos nuolat plėtojamos ir stiprinamos Kolegija taip pat tobulina dalinių studijų rezultatų bei formaliai ir neformaliai įgytų kompetencijų pripažinimo ir vertinimo sistemą.
178. Be to, neformaliojo švietimo programos vykdomos besimokantiems patogiu laiku, pavyzdžiui, vakarais ir savaitgaliais, o prasidėjus COVID-19 buvo siūlomos nuotoliniu būdu. Programų ir kursų trukmė skiriasi – nuo keturių valandų seminaro iki 90 kreditų kursų. 2013 m. Kolegija, įvertinusi ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų trūkumą Panevėžio regione ir mokytojų (pradinių klasių, muzikos, dailės, etikos ir kt.) bei socialinių pedagogų poreikį, organizavo 90 kreditų perkvalifikavimo programą pedagogams „Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas“. Šią programą 2016–2020 m. laikotarpiu baigė 164 įvairių profesijų pedagogai visoje šalyje. Kaip minėta, per vertinamąjį laikotarpį neformaliojo švietimo programų

skaičius išaugo iki 28 2020 m., jose dalyvavo 510 dalyvių, 67 Kolegijos darbuotojai ir 12 kviestinių dėstytojų.

179. Neformaliojo švietimo programos yra labai įvairios, daug dėmesio skiriama perkvalifikavimui ir praktikoms. Jie apima visus fakultetus, pavyzdžiui, ankstyvosios vaikystės pedagogikos, įvairių sveikatos mokslų, apskaitos, informatikos ir inžinerijos temas. Platesnės programos apėmė tarpininkų mokymus (konkrečiai pageidavo socialiniai partneriai), miesto gidų mokymus (dalinę finansinę paramą suteikė Panevėžio miestas) ir meną. Kolegijos darbuotojams buvo organizuojami pirmosios pagalbos, anglų kalbos ir didaktikos mokymai. Kiekvienais metais Kolegija rengia keletą konferencijų ir kitų renginių, skirtų įvairių studijų sričių aktualijoms ir pokyčiams, kurie tarpusavyje pritraukė nuo 300 iki 600 dalyvių. Kaip jau minėta, Kolegija rengia programas tiek vyresnio amžiaus gyventojams, tiek abiturientams, pavyzdžiui, informacinių technologijų, kalbų, viešojo kalbėjimo, sveikatos, meninės saviraiškos (dailės, dainavimo, muzikos) ir kultūros dalykų. 2018 m. neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi programų konkursui buvo pateikta ASA programos „Sveikas senėjimas“ (40 val.) paraiška, jos įgyvendinimui dalinį finansavimą skyrė Panevėžio miesto savivaldybė. Iš viso šių mokymosi visą gyvenimą formų dėka Kolegija per vertinamąjį laikotarpį išdavė per 3500 kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų ir beveik 200 studijų pažymėjimų.
180. Fakultetų dekanai pripažino, kad sąlygos užtikrinti Kolegijos reikalaujamą mokymąsi visą gyvenimą yra tobulintina sritis, kurioje vertinami socialinių partnerių poreikiai, o Kolegija nuolat peržiūri veiklą pasiūlą. Nepaisant to, vykdoma studijų programų stebėseną, dėstytojai konsultuojasi ir bendradarbiauja su vietos įmonėmis, rengia mokymus strateginiais klausimais, įvairias komandinio darbo ir apskritojo stalo diskusijas.
181. Kalbant apie finansinį mokymosi visą gyvenimą programų aspektą, dekanai sutinka, kad Kolegijos finansavimas yra pakankamas, o atsižvelgiant į tai, kad Kolegija laimėjo savivaldybės projektą, pagal kurį parengta unikali gidų rengimo studijų programa, iš dalies finansuojama savivaldybės lėšomis, atrodo, kad veikla yra pakankamai kiekybiška. Nors SS nurodoma, kad alternatyvių finansavimo šaltinių paieška mokymosi visą gyvenimą priemonėms įgyvendinti yra silpnoji šios srities vieta, ir Kolegija teikia paraiškas mokymosi visą gyvenimą priemonėms finansuoti iš ES struktūrinių fondų, savivaldybės biudžetas ir kiti šaltiniai galėtų būti galimybė pajavairinti ir sustiprinti minėtų priemonių finansavimą.
182. COVID-19 pandemijos metu, kai vietinėje ligoninėje labai padaugėjo pacientų, Kolegijos studentai, ypač iš sveikatos priežiūros programų, profesionaliai padėjo ir savanoriškai dirbo. Jų indėlis buvo labai svarus ir padėjo institucijai susidoroti su pandemijos situacija regione, parodant aukštą Kolegijos bendruomenės kultūrą, vertybes ir brandą. Kalbant apie mokymąsi visą gyvenimą, vienas absolventas bendradarbiauja su aukštąja mokykla kaip Kolegijos dėstytojas, o tai užtikrina nuolatinio mokymosi ciklą ir rodo socialinę partnerystę, kai veiksmingas abipusis bendradarbiavimas gali įgyti naujų formų ir pavidalų.
183. Kolegija savo veiklą mokymosi visą gyvenimą srityje vertina pagal kelis *Strateginiame plane* numatytus rodiklius. Vertinant neformaliojo švietimo programų dalyvių skaičių (346), reklaminių renginių skaičių (13) ir pajamas iš neformaliojo švietimo programų ir konsultacijų (1462 EUR), visi planiniai rodikliai buvo viršyti 1½–2½ karto, o tai savianalizės suvestinė pateikia kaip patvirtinimą, kad sąlygos mokymuisi visą gyvenimą yra tinkamos. Šis vertinimas

būtų šiek tiek tikslesnis, jei trečiajame rodiklyje pajamos iš neformaliojo švietimo programų būtų atskirtos nuo pajamų už konsultacijas, kurios skirtos kitokiai išorės veiklai.

184. Kolegija naudoja apklausas kaip svarbų duomenų šaltinį mokymosi visą gyvenimą sąlygų kokybei vertinti. Formaliosios studijos vertinamos taip, kaip aprašyta aukščiau, skyriuje „Studijų ir mokslo veikla“, o neformaliojo švietimo programų ir renginių koordinatoriai, bendradarbiaudami su Mokslo taikomosios veiklos ir neformalaus švietimo skyriumi bei Kolegijos Vadovybės atstovu kokybei, periodiškai atlieka savo programų ir renginių kokybės vertinimo apklausas. Nors apklausus paprastai atliekamos naudojantis Kolegijos elektronine sistema, kuomet konkrečiose tyrimo grupėse dalyvauja nedaug dalyvių, duomenys renkami pokalbių, apskritojo stalo diskusijų, spausdintų klausimynų ir kitais būdais.
185. Apklausų rezultatai naudojami siekiant tobulinti neformaliojo švietimo programas, t.y. tai kaip jos organizuojamos, dėstomos ir pagrindžiamos. Pavyzdžiui, buvo pasiūlytos trys naujos (buhalterinės apskaitos ir viena taikomosios dailės srities) programos. Buvo atnaujinta ir pertvarkyta pedagogų perkvalifikavimo programa, o atsižvelgiant į dalyvių pastabas, miesto gidų mokymai buvo patobulinti, pasitelkiant žinomus specialistus kaip vedėjus. Taigi klientai prisideda prie neformaliojo švietimo programų kokybės gerinimo proceso, organizuodami ir atnaujindami jas taip, kad jos atitiktų jų konkrečius reikalavimus ir jų poreikius tobulinti kvalifikaciją.
186. Mokymosi visą gyvenimą partnerystė tarp penkių aukštųjų mokyklų yra geras mokymosi visą gyvenimą pavyzdys, leidžiantis gambiausiems Kolegijos studentams tęsti studijas magistrantūroje, neprarandant papildomų metų studijų programoms išlyginti. Šis technologinių inžinerinių studijų klasteris buvo įsteigtas 2017 m. siekiant patenkinti verslo ir regiono poreikius. Siekiama spręsti regionines problemas ir pasiekti studijų ir mokslinių tyrimų kokybę bendradarbiaujant aukštosioms mokykloms, kad konkurencija tarp regioninių kolegijų ir universitetų ribotoje rinkoje būtų pakeista veiksmingu ir konstruktyviu bendradarbiavimu.
187. Atsižvelgdama į savo strateginius prioritetus, Kolegija plačiai supranta mokymąsi visą gyvenimą ir suteikia daug įvairių galimybių bendruomenei (įskaitant savo darbuotojus) prieš pradėdant dirbti, darbo metu ir po jo. Šios galimybės grindžiamos Kolegijos sąveika su socialiniais partneriais ir yra siūlomos įvairiomis formomis, kad būtų kuo labiau prieinamos tikslinėms auditorijoms. Apskritai Kolegija užtikrina įvairias mokymosi visą gyvenimą formas ir sąlygas, atsižvelgdama į regioninius ir šalies poreikius, tačiau ji pati nustatė, kad reikia skirti daugiau dėmesio alternatyvių mokymosi visą gyvenimą veiklos finansavimo šaltinių paieškai.
188. **Apibendrinant galima teigti**, kad socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja regioninėje ir nacionalinėje raidoje, stiprindami regioninės politikos (IT, inžinerijos ir automatikos) kryptis, susijusias su Pramonės 4.0 sritimi. Socialiniai partneriai padeda spręsti problemas ir plėtoti regiono sumanios specializacijos kryptį, palaikydami ilgalaikius, o kai kuriais atvejais net kasdienes ryšius su Kolegija, sistemiškai bendradarbiaudami ir keisdami grįžtamuju ryšiu abiem kryptimis per studentų praktikas. Grįžtamasis ryšys su socialiniais partneriais ir atsiliepimai gaunami iš jų veikia: partneriai procesu yra patenkinti, o gaunamas grįžtamasis ryšys daro įtaką Kolegijos tobulėjimui. Įdiegtos veiksmingos mokymosi visą gyvenimą programos, kurios veikia, nors didesnis darbuotojų ir studentų mobilumas ir galėtų būti naudingas Kolegijai siekiant 2021–2026 m. strategijoje nustatytų tikslų. Tarptautiškumas gerinant užsienio kalbų įgūdžius, atvirumas ir įvairiapusiškumas, įgūdžių, naudojamų ne tik vietos, bet ir tarptautiniu

mastu, panaudojimas galėtų sukurti didesnę vertę Kolegijai ir skatinti stipresnę poryčių kultūrą bei norą peržengti vietos ribas. Didesnis dėmesys moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai bei taikomųjų mokslinių tyrimų finansavimo stiprinimas, siekiant tapti regiono taikomųjų mokslų centru, ir glaudesnis bendradarbiavimas su regioninėmis agentūromis didinant jo patrauklumą galėtų pritraukti daugiau tarptautinių partnerių, studentų ir dėstytojų.

189. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama 3 balais.

190. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Kadangi Kolegija siekia tapti regiono taikomųjų mokslų centru, o savianalizės suvestinė nurodo MTEP kaip tobulintiną sritį, ji turėtų skirti dalį savo lėšų MTEP bazei stiprinti.
- Aukštajai mokyklai bus sunku tvarkytis taikomųjų mokslų ir MTEP srityje, jei ji pasikliaus vien tik pajamomis iš projektų. Todėl, be pačios Kolegijos skiriamų lėšų bazės, reikėtų ieškoti kitų finansavimo šaltinių, pavyzdžiui, ES struktūrinių fondų ir vietos bei regioninių fondų lėšų.
- Kaip pati Kolegija nurodo SS, ji galėtų plačiau skelbti informaciją apie mokslinių tyrimų grupes ir turimus paketus, kuriuos ji gali pasiūlyti kaip MTEP paslaugas.
- MTEP paslaugų ir neformaliojo ugdymo veiklos rezultatai turėtų būti vertinami pagal atskirus pagrindinius rodiklius, kad būtų galima pripažinti atskirus jų pasiekimus.
- Padedant mokiniais įgyti kompetencijų kitomis regione plačiai paplitusiomis kalbomis, kaip jau minėta 3.3 skyriuje „Studijų ir mokslo (meno) veikla“, Kolegija galėtų remti vietos pramonės ir verslo poreikius, orientuotus į laisvąją ekonominę zoną, kurioje daugiausia kuriasi tarptautinės bendrovės ir kuria labai domisi užsienio investuotojai.

191. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Plati, stipri ir abipusiai naudinga Kolegijos ir socialinių partnerių sąveika, kuri aktyviai remia regiono ir šalies vystymąsi ir kartu padeda Kolegijai.
- Didelė neformaliojo švietimo programų įvairovė, kurios gerai pritaikytos prie vietos verslo poreikių, suteikia vietos darbuotojams reikalingų įgūdžių ir gilina jų žinias įvairiose studijų srityse.

## IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

### Kokybės užtikrinimas:

- Visa organizacija, vykdydama savo kasdienes veiklas, yra tvirtai įsipareigojusi Kolegijos bendruomenei ir kokybei.
- Kolegija labai aktyviai renka oficialius ir neoficialius vidaus ir išorės socialinių dalininkų atsiliepimus, o ekspertų grupė gavo įtikinamų įrodymų, kad šie atsiliepimai turi įtakos Kolegijos kokybei ir veiklos rezultatams gerinti.
- Naujai priimtam akademiniam ir neakademiniam personalui teikiama orientacinė mentorystė ir parama, suteikianti jiems galimybes susipažinti su Kolegijos bendruomene ir jos procesais bei procedūromis.

### Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Kartu su vietos partneriais įsteigta akademija, siūlanti vietos vidurinių mokyklų moksleiviams mokymą, siekiant padėti padidinti jų konkursinius balus ir taip pagerinti jų galimybes įgyti aukštąjį išsilavinimą ir įstoti į Kolegiją.
- Mentorystės sistema, pagal kurią studentams skiriamas vyresniųjų kursų studentų mentorius, padedantis įsitvirtinti ir palaikantis juos pirmaisiais metais kartu su personalo nariu-kuratoriumi, kuriam skiriamas laikas atlikti šią pareigą.

### Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Plati, stipri ir abipusiai naudinga Kolegijos ir socialinių partnerių sąveika, kuri akivaizdžiai remia regiono ir šalies vystymąsi ir kartu padeda Kolegijai.
- Didelė neformaliojo švietimo programų įvairovė, kurios gerai pritaikytos prie vietos verslo poreikių, suteikia vietos darbuotojams reikalingų įgūdžių ir gilina jų žinias įvairiose studijų srityse.

## V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

### Valdymas:

- Kolegija turėtų supaprastinti *Strateginį veiklos planą*, atsižvelgdama į svarbiausius tikslus ir uždavinius, kurie prisideda prie jos ilgalaikio ir sėkmingo vystymosi.
- Įstaigai turėtų apsvarstyti galimybę taikyti ne tik kiekybinius rodiklius, bet ir kokybiškesnį požiūrį vertinant savo strategijos įgyvendinimą.
- Kolegijos *Strateginį veiklos planą* turėtų papildyti strateginis išteklių planavimas.
- Aukštoji mokykla turėtų nustatyti savo valdymo struktūrą ir aiškiai apibrėžti visas atskaitomybės linijas.
- Kolegija turėtų aiškiai ir skaidriai apibrėžti, kaip skiriami nauji akademiniai darbuotojai, įskaitant tai, kas priima galutinį sprendimą dėl asmens priėmimo.
- Vertinamai aukštajai mokyklai galimai derėtų sustiprinti su integracija susijusias pastangas ir įdarbinti daugiau visą darbo dieną dirbančių dėstytojų, kad didesnė jų dalis būtų pirmiausia atsidavusi Kolegijai ir jos normoms.
- Siekdama savo tikslo - tarptautiškumo - įstaiga turėtų užtikrinti, kad jos teikiama informacija būtų prieinama ne tik lietuvių, bet ir anglų kalba, tiek viduje, tiek išorėje.

### Kokybės užtikrinimas:

- Kolegija taip pat turėtų apsvarstyti dabartinės ISO 9001 kokybės vadybos sistemos tinkamumą ir pritaikomumą. Nors Kolegija ir ėmėsi priemonių sistemai supaprastinti atlikdama laipsniškus pakeitimus, minėta sistema vis dar yra labai plati ir pernelyg sudėtinga palyginti mažai institucijai. Kolegija šiuo atžvilgiu nevisiškai įgyvendino ankstesnio išorės vertinimo rekomendaciją.
- Kolegija turėtų kritiškai apsvarstyti, kad jos Kokybės vadybos sistemą galimai turėtų



sudaryti dvi atskiros dalys, abi labai nuodugnios, o ne viena išsami visuma, nes tai supaprastintų sistemos funkcionalumą darbuotojams ir išorės socialiniams dalininkams.

- Kolegija turėtų palyginti savo kokybės užtikrinimo ir kokybės sistemą su kita Lietuvos kolegija, o dar geriau - su panašia užsienio aukštąja mokykla.
- Kolegija turėtų supaprastinti savo kokybės vadybos sistemą, kad bereikalingai neapsunkintų organizacijos. Ji turėtų kruopščiai įvertinti ir pagerinti savo kokybės vadybos sistemos veiksmingumą, įvertinant skiriamus išteklius pagal kokybės vadybos sistemos pasiektus rezultatus. Turėtų būti pasiekta optimali pusiausvyra tarp sistemos sąnaudų ir rezultatų.
- Kolegija nustatė ir įvardijo 25 skirtingus valdymo, studijų ir mokslo, paramos ir tobulinimo veiklos procesus. Tačiau vertinama institucija faktiškai neapibrėžė šių procesų turinio, o ekspertų grupei paprašius, negalėjo pateikti tinkamų jų aprašymų. Taigi, aukštoji mokykla turėtų nustatyti, apibrėžti ir aprašyti aktualiausius ir svarbiausius kokybės sistemos procesus.
- Kolegija turėtų sutelkti dėmesį į realų ir subalansuotą kiekybinių ir kokybinių veiklos rodiklių rinkinį savo kokybės vadybos sistemoje, kuriuo galėtų vadovautis. Dabartinis kiekybinių rodiklių skaičius yra nepagrįstai didelis, tačiau, kita vertus, nėra apibrėžta jokių kokybinių rodiklių, nors Kolegija savo strateginėse programose yra nustačiusi kokybinius tikslus. Jei aukštoji mokykla siekia savo tikslų, tokių kaip, pavyzdžiui, užtikrinti inovatyvų studijų procesą, pasiekimai negali būti matuojami vien kiekybiniais rodikliais, nes akivaizdu, kad reikalingas ir kokybinis vertinimas.
- Kolegija turėtų skelbti informaciją apie savo kokybės užtikrinimą anglų kalba, o aktualius vidinius kokybės dokumentus, kurie dabar prieinami tik intranete, patalpinti viešoje interneto svetainėje. Daugumą dokumentų skelbiant tik lietuvių kalba, jie tampa daug mažiau prieinami išorės socialiniams dalininkams ir tarptautinei akademinai bendruomenei.
- Kolegijos vadovybė turėtų nukreipti dėmesį į atviros atmosferos ir kultūros kūrimą, kurioje skatinami pokyčiai, naujovės ir iniciatyva. Nuolatinis tobulėjimas turėtų apimti ir norą tobulinti pačią kokybės sistemą. Per visus pokalbius su vadovybe, dėstytojais ir darbuotojais visi šie vidaus socialiniai dalininkai vienbalsiai atmetė bet kokius siūlymus, kad gali reikėti ką nors keisti arba kad esamą kokybės vadybos sistemą būtų galima tobulinti.

### **Studijų ir mokslo (meno) veikla:**

- Kolegija turėtų užtikrinti, kad jos studijų programos ne tik atitiktų šiandienos verslo ir rinkos poreikius, bet ir numatytų rytojaus poreikius besikeičiančiame šiandienos pasaulyje. Tai galėtų apimti studentų aprūpinimą įgūdžiais, kurie leistų jiems kurti karjerą ne tik vietos ir nacionaliniu, bet ir tarptautiniu mastu.
- Tarptautinį mobilumą ir įsidarbinimo galimybes didina anglų kalbos žinios, ypač techninėse srityse, taigi, siekdama įgyvendinti savo misiją, Kolegija turėtų įtraukti šnekamosios ir rašytinės profesinės anglų kalbos vartojimą į visas savo programas.
- Aukštoji mokykla taip pat galėtų apsvarstyti galimybę parengti planą, pagal kurį kai kurios studijų programos būtų vykdomos tik anglų kalba, teikiant atitinkamą pagalbą tiek darbuotojams, tiek studentams.

- Kolegija turėtų parengti aiškią tarptautiškumo strategiją su rodikliais, pagal kuriuos būtų galima įvertinti, kaip jai sekasi tarptautiškumo linkme plėtoti savo mokymo ir mokslo veiklą.

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

- Kadangi Kolegija siekia tapti regiono taikomųjų mokslų centru, o savianalizės suvestinė nurodo MTEP kaip tobulintiną sritį, ji turėtų skirti dalį savo lėšų MTEP bazei stiprinti.
- Aukštajai mokyklai bus sunku tvarkytis taikomųjų mokslų ir MTEP srityje, jei ji pasikliaus vien tik pajamomis iš projektų. Todėl, be pačios Kolegijos skiriamų lėšų bazės, reikėtų ieškoti kitų finansavimo šaltinių, pavyzdžiui, ES struktūrinių fondų ir vietos bei regioninių fondų lėšų.
- Kaip pati Kolegija nurodo SS, ji galėtų plačiau skelbti informaciją apie mokslinių tyrimų grupes ir turimus paketus, kuriuos ji gali pasiūlyti kaip MTEP paslaugas.
- MTEP paslaugų ir neformaliojo ugdymo veiklos rezultatai turėtų būti vertinami pagal atskirus pagrindinius rodiklius, kad būtų galima pripažinti atskirus jų pasiekimus.
- Padedant mokiniams įgyti kompetencijų kitomis regione plačiai paplitusiomis kalbomis, kaip jau minėta 3.3 skyriuje „Studijų ir mokslo (meno) veikla“, Kolegija galėtų remti vietos pramonės ir verslo poreikius, orientuotus į laisvąją ekonominę zoną, kurioje daugiausia kuriasi tarptautinės bendrovės ir kuria labai domisi užsienio investuotojai.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2022.*

*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva*

*tel.: +370 5 205 3323*

*skvc@skvc.lt*

*<http://www.skvc.lt>*

2022 04 20

Vertimą atliko vertėjų biuras **UAB „Pasaulio spalvos“**.

**Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.**

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510

Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

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

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: [info@pasauliospalvos.lt](mailto:info@pasauliospalvos.lt)