



**ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
ŠIAULIAI STATE COLLEGE**

| | |
|------------------------------|--|
| Grupės vadovas: | Michal Karpíšek |
| Panel chairperson: | |
| Vertinimo sekretorius: | Eltjo Bazen |
| Review secretary: | |
| Grupės nariai (kategorija): | Dr. Marisa Roriz Ferreira (akademinės bendruomenės narė) |
| Panel members (category): | Dr. Haldor Jochim (akademinės bendruomenės narys) |
| | Vaidas Repečka (socialinis partneris) |
| | Aurėja Šarkauskaitė (studentė) |
| SKVC vertinimo koordinatore: | Kamilė Radzevičiūtė |
| Review coordinator at SKVC: | |

2022

Išvadų kalba – anglų kalba

TURINYS

| | |
|--|----|
| I. SANTRAUKA | 3 |
| II. ĮŽANGA | 4 |
| 2.1. Vertinimo eiga..... | 4 |
| 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą..... | 6 |
| III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ | 7 |
| 3.1. Valdymas..... | 7 |
| 3.2. Kokybės užtikrinimas..... | 14 |
| 3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla..... | 18 |
| 3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai..... | 23 |
| IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI..... | 28 |
| V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS..... | 29 |
| VI. SISTEMOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS | 34 |

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Šiaulių valstybinės kolegijos išorinio vertinimo išvadų tekstas.



Michal Karpíšek

I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas - remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sudaryti prielaidas tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, skatinti kokybės kultūrą, bei informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštųjų mokyklų 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 bei vizitu 2022 m. gegužės 2-4 d. į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.

3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. V-149. Ekspertų grupės nariai:

- Michal Karpíšek, grupės vadovas, E³UDRES² Europos universitetų aljanso vyresnysis politikos ekspertas, Sankt Pelteno Taikomųjų mokslų universitetas, Austrija.
- Eltjo Bazen, vertinimo sekretorius, HU taikomųjų mokslų universiteto vyresnysis patarėjas Kokybės užtikrinimo klausimais, EQAR registro narys, Nyderlandai.
- Dr. Marisa Roriz Ferreira, akademinės bendruomenės atstovė, Inovacijų ir mokslinių tyrimų Verslo ir informacinių sistemų srityse centro direktoriaus pavaduotoja ir Politechnikos instituto, Technologijų ir vadybos fakulteto dėstytoja, Portugalija.
- Dr. Haldor Jochim, akademinės bendruomenės atstovas, Acheno taikomųjų mokslų universiteto transporto ir geležinkelių planavimo profesorius, Statybos inžinerijos fakulteto dekanas, Vokietija.
- Vaidas Repecka, socialinis partneris, nepriklausomo projektų valdymo, inovacijų ir ICT konsultantas, UAB Astrolight, Lietuva.
- Aurėja Šarkauskaitė, studentų atstovė, Kauno Kolegijos ikimokyklinio ir pradinio ugdymo studentė.

4. **Šiaulių valstybinė kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

| Vertinamoji sritis | Įvertinimas balais* |
|---|---------------------|
| VALDYMAS | 3 |
| KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS | 2 |
| STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO VEIKLA) | 3 |
| POVEIKIS REGIONO 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 sistemiskai, be esminių trūkumų;

2 balai - **patenkinamai** - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;

1 balas - **nepatenkinamai** - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

6. Nustatyti **aštuoni** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateiktos **penkios** esminės ir **dvidešimt penkios** detalios rekomendacijos.

II. IŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Šiaulių valstybinės kolegijos (toliau – ŠVK arba Kolegija) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2022 m. gegužės mėn. jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Grupė arba ekspertų grupė). Jis buvo vykdomas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. [įsakymu Nr. V-1529](#) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. [įsakymu Nr. V-32](#).

8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; 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 (SS) su priedais. SKVC pateikė ekspertų grupei papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punkte), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; ketinamų vykdyti ir vykdomų studijų programų įvertinimų duomenis, aukštosios mokyklos veiklos išorinio vertinimo bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimo duomenis; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veikloms; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos, tokios kaip finansiniai duomenys (finansų balansas, pelno ir nuostolių ataskaita), studijų programų ir jų organizavimo įvairiuose fakultetuose apžvalga, darbuotojų su daktaro laipsniu sąrašas, su kvalifikacija susijusi personalo politika, taip pat lyčių pusiausvyros, nuotolinio mokymosi teikimo politikos ir bendradarbiavimo su kitais universitetais susitarimų apžvalgos. Ekspertų grupė taip pat paprašė prieigos prie baigiamųjų darbų pavyzdžių, ir daugiau informacijos apie bendradarbiavimą ir jo formas su kitomis įmonėmis.

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų ekspertų grupės posėdžių. Ekspertų grupė lankėsi Kolegijoje 2022 m. gegužės 2–4 d. Ekspertų grupė susitiko su 103 socialiniais dalininkais - studentais, alumnais, akademiniais ir neakademiniais personalu, įvairių valdymo struktūrų nariais ir išoriniai regiono partneriais. Po to ekspertų grupė susitiko asmeniškai ir virtualiai, kad peržiūrėtų ir susitartų dėl išvadų ir rekomendacijų. Vertinimo išvados buvo parengtos ir pateiktos SKVC.

11. Vadovaujantis Aprašu, išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamasias 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, atlikto 2013 m. rekomendacijas.

12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** – 5 balai – sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** – 4 balai – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** – 3 balai – sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** – 2 balai – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** – 1 balas – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nė viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).

14. Vadovaujantis Metodika, ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.

15. Ekspertų grupė negavo Šiaulių valstybinės kolegijos pastabų dėl faktinių klaidų, todėl išvadose nebuvo atlikta daugiau pakeitimų.

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

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

Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai.

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

17. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**:

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

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

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Šiaulių valstybinė kolegija (toliau - ŠVK arba Kolegija) yra valstybinė aukštoji mokykla. Ji veikia pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Statutą, ir yra akredituota¹ nustatyta tvarka. 2010 m. biudžetinė įstaiga Šiaulių kolegija buvo reorganizuota į viešąją įstaigą ŠVK.

20. ŠVK yra vienintelė kolegija, įsteigta Šiaulių regione Šiaurės Lietuvoje. Ji sudaro sąlygas įgyti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, grindžiamą taikomaisiais moksliniais tyrimais, bei plėtoja regionui reikalingus taikomuosius mokslinius tyrimus. ŠVK įsteigta 2002 m., reorganizavus aukštesniąsias technikos ir medicinos mokyklas.

21. 2021–2022 mokslo metais, valstybės registro duomenimis, ŠVK vykdė 23 bakalauro studijų programas 5 studijų krypčių grupėse - verslo ir viešojo administravimo, socialinių mokslų, informatikos, sveikatos mokslų bei inžinerijos mokslų. Tai 2021–2022 m. apėmė 1304 studentus, iš kurių 678 studijavo nuolatine ir 626 iššėstine studijų forma. Šiuo laikotarpiu čia mokėsi 26 užsienio studentai. Minėtas skaičius atitinka bendrą studentų skaičiaus mažėjimo tendenciją kolegijų/aukštojo mokslo sektoriuje - palyginimui, 2012–2013 m. studentų skaičius siekė 2768 studentus. Labiausiai mažėja nuolatinių studijų studentų skaičius (per dešimt metų sumažėjo daugiau kaip 60 %), o iššėstinių studijų studentų skaičius išlieka daugmaž panašus. Vis dėlto ŠVK užima aukštą vietą pagal stojančiųjų lygį ir profilį: tik 6 % stojančiųjų nepasiekė minimalaus stojamojo balo reikalavimo, palyginti su 23 % visame kolegijų sektoriuje.

22. ŠVK dirba 165 darbuotojai, iš kurių 99 yra dėstytojai. Iš jų 26 turi daktaro laipsnį, o 5 šiuo metu studijuoja doktorantūroje. Atspindint priimamų studentų skaičiaus kaitą, akademinio personalo skaičius taip pat mažėjo - per vienerius mokslo metus sumažėjo 5 žmonėmis.

23. Kolegialūs Kolegijos valdymo organai yra ŠVK Taryba ir Akademinė taryba. Nuo 2021 m. rugpjūčio mėn. direktorės pareigas eina Dr. L. Tamutienė, direktoriaus pavaduotojo - Dr. N. Jurgaitis. ŠVK yra du akademiniai padaliniai: Sveikatos priežiūros fakultetas ir Verslo ir technologijų fakultetas. Studijų ir mokslo koordinavimo bei Veiklos planavimo ir valdymo tarnybos administruoja veiklas ir teikia su studijomis susijusią paramą, o siekiant palaikyti glaudžius ryšius su regiono įmonėmis ir organizacijomis bei stiprinti tiek į vartotojus orientuotus, tiek akademinis Kolegijos mokslinius tyrimus, buvo įkurtas Žinių ir technologijų perdavimo centras. ŠVK yra įsikūrusi keturiuose pastatuose Šiaulių mieste, o studentai apgyvendinami dviejuose bendrabučiuose.

24. 2006 m. buvo atliktas pirmasis išorinis ŠVK veiklos kokybės vertinimas (visos veiklos sritys buvo įvertintos teigiamai). 2013 m. įvyko tarptautinis ekspertinis ŠVK veiklos kokybės vertinimas, po kurio Kolegija buvo akredituota 6 metų laikotarpiui.

25. 2013 m. išorinio vertinimo metu buvo pateikta keletas rekomendacijų veiklos gerinimui. Daugiausia jos buvo susiję su tikslingesniu strateginiu požiūriu, kuris atspindėtų plėtros prioritetus (įskaitant taikomuosius mokslinius tyrimus) struktūroje ir vadovybėje, bei tarptautiškumo klausimais. Ankstesnių rekomendacijų apžvalga išsamiau pateikiama skyriuje 3.2. *Kokybės užtikrinimas*. ŠVK atsižvelgė į didžiąją dalį rekomendacijų ir įrodė padariusi pažangą svarbiose srityse. Ankstesnių rekomendacijų ir priemonių, kurių ėmėsi Kolegija, apžvalga yra viešai prieinama ŠVK interneto svetainėje. Kai kuriems klausimams vis dar reikėtų

¹ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 16 d. įsakymas Nr. ISAK-666 „Dėl leidimo suteikti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį“

skirti daugiau dėmesio ir juos tobulinti, ypač juos sisteminant. Apie tai rašoma tolesniuose skyriuose.

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 atsižvelgiama 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. Reguliariai vykdoma strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, o rezultatai naudojami veiklos valdymui gerinti.

26. Kaip teigiama savianalizės suvestinėje (toliau – SS), ŠVK vizija - būti „pirmaujančia ir konkurencinga valstybine aukštąja mokykla Šiaurės Lietuvoje, pripažįstama visoje šalyje ir Europoje kaip intelektą ugdanti organizacija, besikeičiančia greičiau nei jos aplinka, užtikrinančia ambicingas studijų programas, aukštą studijų kokybę, žinių ir praktinių įgūdžių dermę, plėtojančia socialinę partnerystę, kuriančia motyvuojančią akademinę aplinką bei puoselėjančia bendras žmogiškąsias vertybes“. Jos misija - sudaryti sąlygas įgyti profesinio bakalauro laipsnį ir kitas taikomaisiais moksliniais tyrimais pagrįstas profesines kvalifikacijas bei užtikrinti, kad studijų ir studijų proceso kokybė atitiktų Europos Sąjungos standartus. Žvelgiant plačiau, ji siekia lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, rengti ir perkvalifikuoti kvalifikuotus specialistus, ugdyti kūrybingas, išsilavinusias, oriai besielgiančias, etiškai atsakingas, pilietiškąs, nepriklausomas ir verslias asmenybes, prisidedančias prie visuomenės bei daug dėmesio skiriančias švietimui, kultūrai ir žinioms.

27. ŠVK turi nuoseklų strateginį planą, bei yra nurodžiusi savo stiprią poziciją, kryptį ir aiškų tikslą. Kolegijos strateginis planas apima ilgalaikę perspektyvą ir trejų metų veiklos planą. Ji aktyviai siekia gerinti strateginio veiklos plano įsitvirtinimą tiek viduje, tiek išorėje, o tai matyti iš aktyvaus bendradarbiavimo su savivaldybe ir kitais socialiniais dalininkais, pavyzdžiui, įmonėmis ar pramonės asociacija.

28. ŠVK atsižvelgia į nacionalinės mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas. Tai matyti, pavyzdžiui, iš didesnio mokslinių tyrimų veiklos integravimo į studijų programas ir vis glaudesnio bei nuolatinio bendradarbiavimo su socialiniais dalininkais.

29. Atskiros strateginio veiklos plano dalys yra tinkamai paruoštos: ekspertų grupė išvelgia nuoseklų ryšį tarp tikslų, misijos ir jos įgyvendinimo bei vertinimo kriterijų. Pavyzdžiui, bandomasis studijų pagal savarankiško mokymosi koncepciją įgyvendinimas yra priemonė, kuria ketinama prisidėti prie konkretaus tikslo gerinti studijų programų organizavimą ir jų

individualizavimą, o tai atitinka ir vieną bendresnę tikslą - kurti sėkmingą mokymosi patirtį, kuris sutaptų su ŠVK misija.

30. Kolegijos strateginiame veiklos plane apibrėžtos aštuonios vykdytinos priemonės: studijų programų atnaujinimas ir pertvarkymas, trumpojo ciklo studijų programų kūrimas, prieinamumo gerinimas, įskaitant rinkodarą, savarankiškas mokymasis ir individualus instruktavimas, skaitmeninimas, bendradarbiavimo su vietos verslu intensyvinimas, mokymasis visą gyvenimą ir tarptautinių studentų pritraukimas. Rinkodaros planai yra ypač pažangūs, juose numatyta nemažai dalinių priemonių, pavyzdžiui, akcentuojamas vietos aplinkos patrauklumas, pirmakursiams skiriamos stipendijos ir išmokos, bei bendradarbiavimas su jaunimo organizacijomis ir kitais vietos socialiniais partneriais.

31. Veiklos plano įgyvendinimui didelę įtaką turėjo COVID-19 pandemija. ŠVK siekė savo pirminio tikslo - tapti patrauklesne aukštąja mokykla studentams, tame tarpe ir neįgaliesiems, o taip pat dėjo daug pastangų, kad parengtų vietas darbui nuotoliniu būdu ir internetu (pavyzdžiui, bibliotekoje), bei pritaikytų studijų metodus (pavyzdžiui, nuotolinį mokymąsi) ir išanalizuotų studijų nutraukimo priežastis.

32. Strategija buvo parengta taikant principą „iš apačios į viršų“. Apatinis lygmuo apima penkerių metų katedrų tikslus, kurie aptariami strategijų grupėse, vėliau sujungiami į fakultetų strateginius tikslus ir galiausiai įteisinami bei kasmet peržiūrimi Akademinės tarybos ir Universiteto tarybos.

33. Strateginio plano stebėseną vykdoma du kartus per metus. Šis planas yra viešai skelbiamas ir aptariamas su socialiniais dalininkais, kas vertinama labai teigiamai. Nors akivaizdu, kad strateginio plano įgyvendinimas yra stebimas, tačiau būtų tikslinga taikyti kai kuriuos papildomus rodiklius, pavyzdžiui, labiau suderinti strateginį planą ir valstybės biudžetą; įtraukti vertinimo rezultatus į Kolegijos politikos ciklą, ypač į bendrąjį biudžeto planą; arba parodyti, kaip strateginis planas ir Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslai (DVT) yra susiję tarpusavyje.

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.

34. Pagrindinę valdymo struktūrą sudaro Taryba (atsakinga už strategiją ir išteklius) ir Akademinė taryba (susijusi su studijų programų kokybe, moksliniais tyrimais, dėstytojų darbu). Kitos svarbios pareigybės yra Direktorius ir Direktoriaus pavaduotojas: Direktorius yra atsakingas už kasdienes valdymo procesus ir sprendimus bei pasiūlymus taryboms, o Direktoriaus pavaduotojas - už vidinius reikalus, pavyzdžiui, kokybės proceso dokumentus. Taigi organizacinė struktūra atitinka valstybės reglamentus, o atsakomybė yra aiškiai paskirstyta. Direktoriaus pavaduotojų skaičius buvo sumažintas nuo trijų iki vieno, taip padidinant valdymo veiksmingumą, dar labiau sutelkiant sprendimų priėmimo įgaliojimus ir supaprastinant su tuo susijusius procesus. Administracija taip pat apskritai buvo mažinama, kad administracinės išlaidos atitiktų studentų skaičiaus pokyčius. Ekspertų grupei kalbantis su studentais paaiškėjo, kad jie aktyviai kviečiami įsitraukti ir pasisakyti jiems aktualiais klausimais. Fakultetai turi tam tikrą autonomiją, daugiausia susijusią su biudžeto valdymu ir studijų programų specifika. Šios

sritys yra Fakultetų tarybų ir dekanų rankose. Mokslinių tyrimų koordinavimas yra labiau centralizuotas, nes buvo suformuota Mokslo veiklos koordinatoriaus pozicija.

35. Ekspertų grupė gerai įvertino aktyvų išorinių socialinių dalininkų dalyvavimą ir atsidavimą tiek formaliose struktūrose, pavyzdžiui, Universiteto taryboje, tiek įvairioje akademinėje ir neformalioje veikloje. Įsitvirtinimas regione ir glaudi partnerystė su regioninėmis suinteresuotomis šalimis yra pagrindinė Kolegijos stiprybė ir turėtų būti tolesnio švietimo ir mokslinių tyrimų strategijų pagrindas.

36. Ekspertų grupė mano, kad rizikos valdymas turėtų būti svarstomas plačiau. Pavyzdžiui, Kolegija pateikė pernelyg optimistinį studentų skaičiaus scenarijų, todėl reikėtų sistemiškiau plėtoti pastangas pritraukti stojančiuosius. ŠVK neturi konkrečių strategijų, kaip reaguoti į mažėjančių studentų skaičių. Išsamesnė įvairių galimų tikslinių besimokančiųjų grupių profilio, mokymo poreikių ir lūkesčių analizė galėtų padėti geriau struktūrizuoti mokymosi pasiūlą ir įvairius mokymosi paslaugų teikimo būdus, o taip pat pasiekti potencialius studentus. Viltys dedamos į rinkodaros kampanijas ir reklamos poveikį gali nepasiteisinti, ypač neturint minėtų žinių ir supratimo.

37. Nors ŠVK ir stengiasi pasitelkti įvairias priemones naujiems studentams pritraukti (pavyzdžiui, samdo tarptautinę agentūrą, kuri reklamuoja Kolegiją užsienio studentų tarpe; *Tik Tok* platformoje vykdo specialias kampanijas naujiems studentams pritraukti), tačiau šios priemonės atrodo pernelyg orientuotos į rinkodarą ir (arba) komunikaciją, tad ekspertų grupė mano, kad reikėtų apibrėžti konkretesnes strategijas ir susieti su jomis rodiklius, pavyzdžiui, nustatyti, kiek studentų atvyksta iš gimnazijų, su kuriomis dirba ŠVK; arba koreguoti kai kuriuos studijų dalykus atsižvelgiant į naujų studentų ir (arba) įmonių poreikius.

38. Tai, kad strateginis planas parengtas kartu su pagrindiniais socialiniais dalininkais, yra teigiamas požymis vertinant jo nuoseklumą. Be to, dalyvavimas rengiant miesto plėtros strategiją yra puikus sąsajų su regionu ir ŠVK vaidmens jame įrodymas.

39. Ekspertų grupė pastebi intensyvų bendradarbiavimą su socialiniais dalininkais per stažuotes, projektus ir plėtros veiklą, o tai rodo, kad Kolegija aiškiai suvokia komunikacijos ir sklaidos strategijos svarbą. Vis dėlto, ekspertų grupė patartų labiau struktūrizuoti kai kuriuos aspektus, nes ryšys tarp bendrų renginių ir organizacinės strategijos ne visada yra aiškiai matomas. Pavyzdžiui, būtų galima sukurti būdą/įrankį, kaip įvertinti veiklos su socialiniais dalininkais poveikį, ir aiškiai nustatyti, kokio pobūdžio grįžtamąjį ryšį gauna Kolegija.

40. Kitas aspektas, kuris gali iš esmės prisidėti prie aukštosios mokyklos strategijos, yra stipresnis NEOLAiA konsorciumo atsispindėjimas strateginiuose planuose. NEOLAiA yra 9 universitetų ir aukštojo mokslo institucijų konsorciumas, siekiantis sukurti Europos universitetų aljansą; tikimasi, kad aljansas sustiprins šių aukštųjų mokyklų bendradarbiavimą, mobilumą, taip pat dalijimąsi patirtimi, gebėjimais ir gerąja patirtimi strateginiu lygmeniu. Galima nauda, kurią NEOLAiA gali duoti ŠVK, yra puikiai suprantama, tačiau Kolegijos vaidmuo aljanse nėra pilnai aiškus visiems socialiniams dalininkams. Partnerystė ne tik suteiks įkvėpimo ir pasiūlys naujų požiūrių, bet ir pareikalaus tam tikrų gebėjimų ir, tikriausiai, novatoriškų pokyčių ŠVK prioritetuose ir organizacijoje.

41. Kolegija yra įsipareigojusi vykdyti daugybę pareigų, nustatytų pirmiau minėtoje vizijoje ir misijoje. Siekdama savo misijos ir vizijos įgyvendinimo, ji praktikuoja atvirą politiką ir paramą savo studentams bei kitiems socialiniams dalininkams. Ypatingą dėmesį Kolegija skiria paramai

studentams ir neįgaliesiems, taip pat įvairių besimokančiųjų grupių, turinčių socialinių ir kitokių negalių, integracijai net ir ypatingomis pandemijos sukeltų apribojimų sąlygomis.

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

1.3.1. Sistemingai renkami ir analizuojami veiklos duomenys, rezultatai (įskaitant studentų įsidarbinimo ir absolventų karjeros stebėseną), duomenys naudojami aukštosios mokyklos veiklai gerinti;

1.3.2. Informacija apie aukštosios mokyklos veiklos rezultatus yra aiški, tiksli ir prieinama akademinėi bendruomenei ir visuomenei, reguliariai teikiama juridinio asmens steigėjams ir nariams.

42. ŠVK renka kelių rūšių duomenis, pavyzdžiui, Kolegija apklausų būdu renka informaciją iš naujų studentų ar absolventų. Egzistuoja aiškiai įvardinti pagrindiniai veiklos rodikliai, tokie kaip studentų skaičius, užimtumas, pajamos iš projektų ir darbuotojų pasitenkinimas. Organizacija analizuoja veiklos duomenis ir rezultatus (pavyzdžiui, naujų studentų užklauso padeda įvertinti reklamos kampanijas; absolventų atsiliepimai - stebėti jų karjeros raidą). Kitas pavyzdys susijęs su ŠVK parama dėstytojų verslo ar akademinėms kelionėms: jos skatinamos, nes dėstytojai savo patobulintas dalykines, didaktines ar mokslines kompetencijas vėliau pritaiko studijų procese ar kitoje veikloje. Taigi, galima teigti, kad yra renkami ir analizuojami duomenys, kurie naudojami pagrįstiems sprendimams priimti, ir taip gerinama organizacijos veikla.

43. Pokalbių metu studentai patvirtino, kad dalyvauja vertinimo ir grįžtamojo ryšio teikimo procesuose. Jie aktyviai bendrauja su Kolegija, ir, maža to, teigė pastebėję, kad pastaraisiais semestrais bendravimas gerėja.

44. Strateginio plano pažangos ir įgyvendinimo vertinimo kriterijai turėtų būti konkretesni ir suskirstyti pagal tam tikras aplinkybes. Pavyzdžiui, duomenys apie nedirbančius nuolatinės studijų formos studentus turėtų būti vertinami ir analizuojami atskirai nuo dirbančių nuolatinė studijų studentų, taip pat galėtų būti konkrečiai renkama informacija apie absolventus, kurie dirba savarankiškai ir turi savo veiklą ir (arba) verslą.

45. ŠVK savo veiklos rezultatus skelbia viešai, informacija akademinėi bendruomenei ir visuomenei yra pateikiama ir prieinama organizacijos interneto svetainėje arba viešuose pristatymuose socialiniams dalininkams (pavyzdžiui, savivaldybei ar vietos žiniasklaidai). Pavyzdžiui, būsimųjų absolventų apklausoje buvo klausiama apie paramą, kurią jie gavo studijų metu. 78 % absolventų teigė, kad dėstytojai noriai bendradarbiavo ir konsultavo juos ne paskaitų metu.

46. Dalis informacijos, kaip, tarkime, informacija, susijusi su reguliariais įvykiais (pavyzdžiui, organizacinė informacija naujiems studentams mokslo metų pradžioje, integruotos radijo dažninio atpažinimo (RFID) cirkuliacijos procesų valdymo sistemos buvimas bibliotekoje) arba reguliaria veikla (pavyzdžiui, du kartus per metus rengiamos ir aptariamoms strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitos), yra teikiama reguliariai.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:

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

1.4.2. Aukštoji mokykla turi pakankamai akademinio (vidaus akademinio personalo) ir neakademinio personalo, kad galėtų pasiekti savo veiklos tikslus;

1.4.3. Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija atitinka aukštosios mokyklos tikslus;

1.4.4. Sudarytos sąlygos akademiniam personalui tobulinti žinias ir įgūdžius, reikalingus mokymo ir mokslinių tyrimų veiklai;

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

47. Žmogiškųjų išteklių valdymo procedūra numato darbuotojų atrankos, vertinimo ir įdarbinimo, naujų darbuotojų adaptacijos, veiklos valdymo, kompetencijos ugdymo, darbuotojų veiklos vertinimo ir apskaitos priemones. Deja, peržiūrėjus Kokybės vadovą paaiškėjo, kad su tuo susijusios procedūros nėra tinkamai dokumentuotos. Procedūrų dokumentas pakaitomis vadinamas „Edukacinio proceso valdymas“, „Studijų proceso tvarka“, „Studijų proceso valdymas“ ir „Studijų eigos valdymas“. Iš pokalbių su vadovybe, dėstytojais ir studentais ekspertų grupė sužinojo, kad procesai veikia tinkamai, jei vertinti pagal jų rezultatus, tačiau jie turėtų būti tinkamai įforminti.

48. Kolegija yra susipažinusi su aktualiū nacionaliniu kontekstu ir tarptautinio konkurencingumo aspektais, todėl deda daug pastangų siekdama tobulinti akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacijas. 99 darbuotojai yra dėstytojai, iš kurių 26 turi daktaro laipsnį, o 5 studijuoja doktorantūroje. Neakademinį personalą sudaro 66 darbuotojai. Šiuo metu šie skaičiai yra pakankami, kaip ir akademinio ir neakademinio personalo skaičius ŠVK apskritai. Kalbant apie darbuotojus, ekspertų grupė pastebėjo, kad dėstytojai yra motyvuoti, o jų artumą su studentais minėjo ir jie patys, ir absolventai. Didžiausias krūvis siekiant pritraukti studentų dėmesį kris ant inžinerijos programų, tad Kolegijoje vyksta su tuo susijęs darbuotojų ir jų kvalifikacijos pertvarkymo procesas. Taip pat numatoma gerinti Kolegijoje dirbančio personalo užsienio kalbos žinias. Kol kas dar negalima įvertinti, ar šios pastangos pasiteisino, ar ne.

49. Skaitmeninį mokymą ir administracijos skaitmeninimą padeda užtikrinti įvairi naujausia programinė įranga. Ekspertų grupei susidarė išpūdis, kad su programine įranga dirbantis skyrius labai aktyviai rūpinasi reikiamos įrangos prieinamumu. Kad šie pasiekimai būtų tvarūs, ekspertų grupė rekomenduoja parengti kompleksinę ŠVK skaitmeninimo strategiją, kurioje būtų atsižvelgta ir į kitus skaitmeninės transformacijos aspektus (darbuotojų kompetencijas, metodų ir procesų kaitą), įtrauktus į bendrą strateginį planą.

50. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į Kolegijos pastangas remti mokslinių tyrimų veiklą, sumažinant privalomų dėstytojų valandų skaičių (palyginus su moksliniams tyrimams skiriamu laiku), nors tai yra nedidelė dalis - iš viso sumažinta tik 50 valandų per semestrą. Nors ekspertų grupė skatintų toliau stengtis sudaryti kuo palankesnes sąlygas mokslinių tyrimų veiklos vykdymui, ji supranta, kad tai riboja būtinybė aptarnauti didelį, fragmentišką specializacijų skaičių, kuris atspindi Kolegijos norą siūlyti regioninių socialinių dalininkų pageidaujamas studijų programas. Kitas teigiamas aspektas - galimybė gauti kūrybines atostogas, nors iš pokalbių su dėstytojais ekspertų grupė suprato, kad praktikoje tokia galimybė nesinaudojama.

51. ŠVK labai aktyviai užsiima HR kompetencijų ugdymu. Kolegija aktyviai siekia gerinti akademinio ir neakademinio personalo žinių ir įgūdžių įgijimą, integruodama tai į strateginio veiklos plano pagrindinius siekius. Pavyzdžiui, ekspertų grupei buvo pateikti individualūs kvalifikacijos tobulinimo planai ir buvo užtikrintas konkrečių kursų, skirtų mokslinės veiklos

gebėjimams tobulinti, egzistavimas. Dauguma šių kursų nėra privalomi, tačiau personalas aktyviai į juos įsitraukia (pavyzdžiui, vertinimo laikotarpiu 75 % ŠVK dėstytojų tobulino savo kompetencijas dalyvaudami įvairiuose mokymuose, seminaruose, konferencijose, stažuotėse, tarptautinėse mainų programose, projektinėje ir taikomojoje mokslinėje veikloje). Kiti pokalbių metu paminėti pavyzdžiai - didaktikos kursai dėstytojams arba darbo saugos kursai neakademiniam personalui. Siekdama užtikrinti grįžtamojo ryšio perdavimą, Kolegija skatina naujos patirties sklaidos bendruomenei praktiką. Visi socialiniai dalininkai nurodė tendenciją, kad absolventai po trumpų stažuočių kitose institucijose vėl grįžta į Kolegiją; tai taip pat yra teigiamas kompetentingo ŠVK personalo rodiklis.

52. Anglų kalbos mokėjimas taip pat yra svarbi kompetencija Kolegijos akademiniam personalui (galbūt kiek mažiau svarbi neakademiniam personalui). Savianalizės suvestinėje ar kartu pateikiamoje medžiagoje kalbos mokėjimo lygis nebuvo aprašytas. Kadangi per pokalbius su darbuotojais buvo reikalingos vertėjo paslaugos, atrodo, kad anglų kalbos žinias dar būtų galima gilinti, o ypač dabartinėmis aplinkybėmis, kai daugėja tarptautinių ryšių.

53. Taigi, reikėtų aiškiau apibrėžti ir pateikti personalo kompetencijas; ekspertų grupė nustatė, kad kai kurios pareigybės, pavyzdžiui, Mokslo veiklos koordinatoriaus, Mokslo komunikacijos specialisto ir Prodekano, sutampa.

54. Dar viena tobulintina sritis - tyrėjų pritraukimas. Tam pasitelkiamos priemonės turėtų būti aiškiai apibrėžtos. Pavyzdžiui, reikėtų nurodyti optimalų tyrėjų skaičių ateinantiems trejiems metams ir įvardinti, kas bus daroma jiems pritraukti (tarkime, skelbiami konkursai konkrečioms mokslinėms pareigoms užimti, paminint kokią įrangą ir laboratorijas turi tam tikri padaliniai).

55. Tuo pat metu, ekspertų grupė įvertino, kad parama doktorantūros studijoms (pavyzdžiui, apmokėjimas už dalyvavimą konferencijose), teikiama dabartiniams darbuotojams, yra labai teigiamas HR politikos pavyzdys, atitinkantis siekį stiprinti mokslinių tyrimų veiklą ir akademinį Kolegijos profilį.

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.

56. Pagrindinis lėšų šaltinis yra Vyriausybė, o pagrindinis parametras joms gauti yra studentų skaičius. ŠVK skiriamos metinės valstybės biudžeto lėšos 2017–2020 m. sumažėjo 4 %, tačiau metinės ŠVK pajamos padidėjo 1,5 %, o tai yra nemažas pasiekimas, rodantis Kolegijos dedamas pastangas.

57. Valstybės biudžeto asignavimai skirstomi atsižvelgiant į valstybės finansuojamų studijų vietų skaičių ir ŠVK dalyvavimą eksperimentinės plėtros, regioninės plėtros projektuose bei konsultacinėje veikloje. Kaip vieną didžiausių iššūkių, su kuriuo susiduria Kolegija, ekspertų grupė įvardija tai, kad studentų skaičius šioje aukštojoje mokykloje nuolat mažėja, o stipriųjų, silpnųjų, galimybių ir grėsmių - SSGG analizė ir skirtingose išvadų dalyse išvardyti rizikos veiksniai tai pat patvirtina, kad ŠVK išties sunku pritraukti daugiau studentų.

58. Kolegija prie to prisitaiko mažindama darbuotojų (akademinių ir neakademinių) skaičių ir sutelkdama jai prieinamus žmogiškuosius išteklius į sritis, kuriose yra daug galimybių pritraukti lėšų iš socialinių dalininkų (tokias kaip, pavyzdžiui, pramonė). Ji taip pat naudojasi galimybe gauti lėšų iš ministerijos, specialiai skirtų mokslinių tyrimų projektams. Visgi, SSGG analizė rodo, kad nepakankamai diversifikuojami mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) pajamų šaltiniai, o tai riboja mokslinių tyrimų veiklos konkurencingumą.

59. Tam tikros viltys siejamos su tarptautiniu NEOLAiA projektu, kuris galimai padarytų Kolegija patrauklesne būsimų studentų tarpe. Nepaisant šių strategijų, ŠVK vis dar patiria metinį nuostolį, kuris padengiamas iš turimų rezervų.

60. Atsižvelgiant, pavyzdžiui, į kompiuterinių darbo vietų skaičių arba bibliotekos erdvę, galima teigti, jog studijų materialieji išteklių, skirti studijoms ir moksliniams tyrimams atlikti, planuojami ir naudojami racionaliai; nepaisant to, būtų galima dar kartą apsvarstyti studentų skaičių kiekviename studijų dalyke, nes tai galimai padėtų atlikti tolesnius optimizavimo veiksmus. Studijų materialieji išteklių studijoms ir moksliniams tyrimams atlikti yra tinkami ir prieinami: Kolegijoje galima naudotis naujausia reikalinga programinė įranga (pavyzdžiui, *Matlab* arba *Safetica*) bei garso ir vaizdo įrašų studija. Tačiau situacija reikalauja strateginio sprendimo, atspindinčio minėtą studentų skaičiaus mažėjimą ir kolegijų teikiamos mokslinių tyrimų sampratos išaiškinimą; dėmesys į vartotojus orientuotiems moksliniams tyrimams gali pareikalauti kitokių prioritetų ir išteklių nei labiau tradiciniai akademiniai moksliniai tyrimai (pavyzdžiui, į vartotojus orientuotiems moksliniams tyrimams plėtoti gali prireikti tam skirtos specifinės įrangos).

61. **Apibendrinant**, ekspertų grupė turėjo progą vertinti instituciją, kuri aktyviai vykdo strateginį savo veiklos planavimą; ji buvo sužavėta socialinių dalininkų dalyvavimo šiuose procesuose lygiu. Kalbant apie tolesnę strategijos diegimą, ŠVK turėtų geriau suderinti vykdomą veiklos politiką ir stebėseną su savo strategija. Akivaizdu, kad Kolegija gaus daug naudos iš narystės NEOLAiA, tačiau reikėtų daugiau pamąstyti apie šių santykių abipusiškumą. Įstaigos darbuotojų skaičius, kompetencijos ir motyvacija/požiūris į darbą yra pakankami, nors atsižvelgus į kai kuriuos aspektus aiškiai matyti, kad juos dar galima tobulinti. Strateginiu požiūriu HR politika galėtų būti labiau suderinta su Kolegijos strateginiais tikslais. Dvi svarbios sritys, kurias reikėtų tobulinti, yra mokslinių tyrimų veiklos kompetencijos ir anglų ir (arba) kitos užsienio kalbos vartojimas. Ekspertų grupės nuomone, finansiniu požiūriu ŠVK, atsižvelgdama į galimą rimtą studentų skaičiaus mažėjimą, turėtų pasitelkti į besivystantį scenarijų orientuotą mąstymą; turėtų skatinti darbuotojus mokėti ne tik gimtąją, bet ir kitą kalbą, o taip pat remti mokymo kursų, ypač anglų kalba, kūrimą.

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

63. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kolegija turėtų geriau suderinti strategiją, veiklos politiką, jų įgyvendinimą ir stebėseną, t. y. turėtų būti nuosekliai apibrėžti ir suderinti strateginiai ir operatyviniai veiklos rodikliai.
- ŠVK turėtų plačiau ir struktūriškiau vertinti rizikos valdymą (pavyzdžiui, dėl galimo būsimų studentų skaičiaus, įvairių tikslinių grupių kaitos), ir numatyti galimus scenarijus (įtraukiant ir gana ekstremalius) bei jų pasekmes, pavyzdžiui, ŠVK infrastruktūrai.

- Kolegija galėtų išplėsti studentų skaičiaus mažėjimo priežasčių analizę ir galimas priemones, kurių būtų galima imtis sprendžiant šį klausimą. Derėtų atsižvelgti į skirtingus studentų tipus, jų kilmę, aplinkybes, poreikius, norus ir panašiai.
- Kolegija turėtų ieškoti tolesnių veiklos optimizavimo būdų, pavyzdžiui, peržiūrint kiekvieno studijų dalyko studentų skaičių.
- Kolegija savo strateginiuose planuose turėtų atspindėti dabartinę ir būsimą NEOLAiA konsorciumo vaidmenį ir jo prioritetus, o taip pat ir būtiną šių santykių abipusiškumą.
- ŠVK derėtų įvertinti (arba bent jau apžvelgti) veiklos su socialiniais dalininkais poveikį ir struktūriškai išanalizuoti gaunamą grįžtamąjį ryšį.
- Savo HR politikoje Kolegija ypatingą dėmesį turėtų skirti tyrėjų pritraukimui.

64. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Kolegija aktyviai dalyvauja rengiant savivaldybės strateginius planus, kas rodo jos sąsajas su regionu.
- Strateginio plano stebėseną vykdoma du kartus per metus. Šis planas yra viešai skelbiamas ir aptariamas su ne vienu socialiniu dalininku, įskaitant vidinius. Nors tai turėtų būti standartinė praktika, tačiau tai, kad tai daroma ne formaliai, o kaip nuolatinis, ilgalaikis dialogas su išoriniais partneriais apie institucinę strategiją, aukštosios mokyklos ir jos planų įsiliejimą į regioninę ekosistemą, paverčia minėtą bendradarbiavimą su socialiniais dalininkais gerąja praktika. Šis dialogas su socialiniais dalininkais buvo numanomas iš išorinių partnerių dalyvavimo, atvirumo ir atsidavimo įvairiose valdymo ir patiriamosiose struktūrose, tačiau taip pat buvo pastebėtas ir ekspertų grupės vizito į aukštąją mokyklą metu.

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;

16

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

65. Kolegija yra sukūrusi patikimą kokybės vadybos sistemą, sertifikuotą pagal ISO 9000:2015 standartus. Plačiame Kokybės vadove pateiktas modelis apima visų pagrindinių procesų žemėlapi, išsamias parengtas procedūras, jame atsižvelgta į įvairių socialinių dalininkų nuomonę. Modelyje numatyta pakankamai erdvės studentų dalyvavimui ir informavimui, bei įvairiems komitetams ir kitoms struktūroms, įtraukiančioms išorinius socialinius dalininkus (ypač studijų programų rengimo, vykdymo ir peržiūros srityje). Sistema puikiai atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires. Visoje Kolegijos sistemoje remiamasi bendrais dokumentais.

66. Kokybės vadybos sistema apima planus, skirtus reguliariam procesų planavimui, diegimui, stebėsenai ir peržiūrai, o pokalbiai su įvairiomis grupėmis, įskaitant vadovybę, darbuotojus ir studentus, patvirtina tvirtą įsipareigojimą siekti kokybės ir tobulėjimo. Akivaizdu, kad atsakas studentams ir socialiniams dalininkams yra ŠVK prioritetas. Reguliariai vyksta oficialus vertinimo procesas, kurio metu studentai kviečiami įvertinti savo pasitenkinimą mokymu, nors pastaruju metu nėra vertinami atskiri darbuotojai. Sukurta atvira atmosfera studentų veiklai, jie laisvai gali siūlyti norimus pokyčius ir patobulinimus. Socialinių dalininkų nuomonė vaidina svarbų vaidmenį vertinant siūlomų studijų programų pasiūlos kokybę, jo naujoviškumą, grįžtamąjį ryšį, susijusį su praktine mokymosi patirtimi (praktika, stažuotėmis), regiono darbdavių atstovai nuolat dalyvauja studijų programų komitetuose.

67. Studijų programos ir procesai reguliariai atnaujinami, tačiau daugelis kitų procesų vyksta neformaliai, pavyzdžiui, studentams tiesiogiai bendraujant su katedros vedėju. Pokalbiuose su studentais ir darbuotojais atsispindėjo labai gyva, neformali tobulinimo ir taisomoji veikla, kartais grindžiama sistemos principais arba įprastai pasitelkiama praktika. Studentų problemų ir grįžtamojo ryšio perdavimas per studentų grupių vadovus ir neformalus bendravimas, palaikant kontaktus tarp darbuotojų, veikia gana gerai dėl jau minėtos kuriamos atviros atmosferos. Tai pavyksta dėl personalo ir studentų ryšio, požiūrio ir noro tobulėti.

68. Ekspertų grupė turi tam tikrų nuogastavimų ir abejonių dėl dokumentuotos sistemos vaidmens ir pasitelkimo. Kokybės vadybos sistema buvo kuriama ir diegiama nuo 2002 m., didžiąją šio laikotarpio dalį - remiant Europos projektams, kai kurie iš jų - nacionaliniu lygmeniu, todėl ji galimai yra gana bendro pobūdžio, nepritaikyta konkrečioms institucijoms. Akivaizdu, kad tarp oficialios, dokumentais pagrįstos sistemos ir institucinės praktikos yra nemažas atotrūkis. Nustatyta neatitikimų įvairiuose studijų programų vertinimo ir tobulinimo personalo aprašuose; juose gali skirtis darbuotojams, vadovybei ir kokybės procedūroms priskiriama atsakomybė už vykstančius procesus. Tačiau sistema, net jei ir yra ne visiškai oficiali, veikia patenkinamai pritaikius pagrindinius tobulinimo ciklo principus, ir yra integruota į institucijos valdymą.

69. Institucijos kokybės politika yra plačiai propaguojama, ir netgi yra iškabinta pastato koridoriuose. Visgi, šioje politikoje nėra aiškių kokybės tikslų, ką Kolegija nori pasiekti, kokios yra pagrindinės profiline vertybės ir bruožai, kokia bus jos padėtis regione, ekosistemoje, Lietuvos aukštajame moksle ir tarptautiniu lygmeniu. Kokybės vadove nurodyti strateginiai prioritetai neatitinka naujojoje institucijos strategijoje pateikiamų prioritetų. Kol nėra išsamiai aprašyti procesai ir procedūros, minėtas kokybės vadovas sudaro veikiau teorinių gairių įspūdį, o tai gali trukdyti jį naudoti kaip „gyvą dokumentą“, palaikantį ir kuriantį kokybės kultūrą. Ekspertų grupė pastebėjo, kad aukštosios mokyklos tikslai galėtų būti įvardinti aiškiau. Susitikimų su įvairiomis darbuotojų grupėmis metu, ekspertų grupei nepavyko susiformuoti

aiškios ir nuoseklios nuomonės apie su kokybe susijusius tikslus ir prioritetus, tačiau jie parodė norą ir pasiryžimą tenkinti studentų ir partnerių poreikius ir lūkesčius.

70. Ekspertų grupė primygtinai rekomenduotų peržiūrėti kokybės vadybos dokumentus, suderinti kokybės politiką ir jos aiškius tikslus su strateginiais prioritetais, sutelkti dėmesį į kelis pagrindinius veiklos rodiklius ir sukurti sistemą, kad juos būtų galima reguliariai stebėti ir peržiūrėti. Tai galėtų būti tiksliniai pasitenkinimo rodikliai (studentų, darbuotojų, absolventų, regiono darbdavių), objektyvesni rodikliai (įskaitant susijusius su finansais, stojančiaisiais, studentais, pavyzdžiui, stojančiųjų, studentų srauto procentinė dalis, bendradarbiavimas su regiono verslu vykdant mokslinių tyrimų veiklą ir pan.). Kolegijai, jos sisteminiam požiūriui į kokybę ir sistemos diegimą gali būti naudinga gerokai sumažinti kokybės vadybos dokumentų, skirtų praktiniam naudojimui ir atspindinčių pasitelkiamas ar peržiūretas praktikas ir procedūras, skaičių, įtraukiant pagrindinius procesų „savininkus“ ir „klientus“.

71. Studentų, akademinio ir neakademinio personalo gaunamą paramą ekspertų grupė laiko tinkama. Ši parama teikiama, be kita ko, ir studijų bei HR srityje. Studentams teikiama parama įvairi - nuo kompiuterinių darbo vietų ir bibliotekos iki specializuotos programinės įrangos ir gerai įrengtos garso ir vaizdo įrašų studijos. Tuo tarpu parama personalui apima galimybes tobulinti kompetencijas, pavyzdžiui, didaktikos kursus, sutrumpintas dėstymo valandas mokslininkams, internetinius seminarus ir mokslinius žurnalus, kuriuose savo tyrimus gali publikuoti mažiau patyrę studentai ir mokslininkai.

72. Ekspertų grupei atrodo, kad įvairių etikos aspektų, tokių kaip akademinis sąžiningumas, tolerancija ir nediskriminavimas, politika ir vykdymas yra tinkami. Kolegija turi parengtą Akademinės etikos kodeksą, o tai užtikrina, kad veikloje bus remiamasi Lietuvos švietimo politika. Egzistuoja oficiali skundų nagrinėjimo procedūra, kuria per pastaruosius penkerius metus buvo pasinaudota penkis kartus; buvo nagrinėjami tokie klausimai kaip smurtas, plagijavimas ir nesąžiningas elgesys. Taip pat ŠVK egzistuoja Akademinės etikos komitetas, kuris veikia nepriklausomai nuo Kolegijos sprendimų valdymo. Be to, studentams skaitomos paskaitos etikos klausimais, o su Kolegija jie dar pasirašo ir abipusę etikos deklaraciją. Remiantis oficialiais šaltiniais (kontrolieriaus tarnyba), pastaraisiais metais iš Kolegijos nebuvo gauta pranešimų apie pažeidimus, susijusius nei su akademinė laisve ir vertybėmis, nei su etikos klausimais. Lietuvos valdžios institucijoms taip pat nebuvo pateikta jokių su Kolegijos veikla susijusių viešų skundų.

73. Anksčiau aprašytos nedidelės etikos problemos, apie kurias buvo pranešta, buvo sprendžiamos Kolegijos bendruomenės viduje. Vis dėlto minėtas neformalumas gali būti kliūtis pranešant apie etikos pažeidimus. Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai sukurti daugiau anoniminių skundų teikimo būdų ir apie juos aktyviai informuoti socialinius dalininkus.

74. Per pastaruosius metus buvo atsižvelgta į ankstesnio išorinio vertinimo rezultatus. Jie daugiausiai buvo susiję su:

- Sprendimų priėmimo ir valdymo struktūros stiprinimu, siekiant padidinti taikomųjų mokslinių tyrimų veiklos ir įgūdžius orientuoto mokymosi poveikį;
- Sisteminiu tarptautiškumo stiprinimu, įskaitant kokybę ir galimybę gauti reikiamą informaciją;
- Rizikos analizės atspindėjimu strateginiame planavime, ypač pagrindžiant naujus strateginius tikslus;

- Tolesniu išorinių socialinių dalininkų įtraukimo ir lyginamosios analizės vystymu, siekiant sustiprinti grįžtamąjį ryšį ir Kolegijos pozicionavimą;
- Požiūrio į lankstų mokymąsi ir ankstesnio mokymosi pripažinimą apžvelgimu;
- Nuoseklios, gerai subalansuotos taikomųjų mokslinių tyrimų strategijos kūrimu;
- Instituciniiais pokyčiais, atspindinčiais didėjančių taikomųjų mokslinių tyrimų vaidmenį institucijos strategijoje ir profilyje; lyderystės stiprinimu mokslinių tyrimų srityje;
- Požiūrio į poveikio regionams vertinimą ir tam skirtų priemonių kūrimu.

75. ŠVK atsizvelgė į didžiąją dalį rekomendacijų ir įrodė padariusi pažangą svarbiose srityse. Ankstesnių rekomendacijų ir priemonių, kurių ėmėsi Kolegija, apžvalga viešai prieinama Kolegijos interneto svetainėje. Šie vertinimai ir paskatino aukštąją mokyklą peržiūrėti savo strategiją, atlikti struktūrinius pokyčius institucijoje ir įdiegti metodinius padalinius, padedančius stiprinti mokymąsi, dėstymą, mokslinių tyrimų veiklą ir ypač jų taikymą bendradarbiaujant su regioniniais partneriais. Kai kuriems klausimams reikėtų skirti dar daugiau dėmesio ir juos tobulinti, ypač juos sistemint. Apie tai rašoma tolesniuose skyriuose.

76. Viena iš rekomendacijų, susijusių su lyginamąja analize, buvo įgyvendinta kuomet ŠVK buvo įtraukta į U-Multirank - Europos Komisijos remiamą įrankį, skirtą atspindėti įvairias aukštojo mokslo institucijų kompetencijas pagal jų misiją. Dėl įvairių priežasčių, įskaitant tai, kad tam reikia surinkti bei pateikti nemažai įvairiausių duomenų, ne visos aukštosios mokyklos patenka į šį įrankį. Minėta platforma suteikia galimybę palyginti aukštąsias mokyklas su kitomis panašiomis institucijomis, ir gauti reikiamos informacijos iš pateiktų duomenų. Joje įvardijama, kad ŠVK pasiekė gerų rezultatų kai kuriose konkrečiose mokymosi, mokymo, dėmesio regioniniam aspektui ir žinių perdavimo srityse.

77. Numatomas įsitraukimas į jau aptartą Europos universitetų aljansą NEOLAiA taip pat greičiausiai suteiks naujų impulsų ir įkvėpimo kokybės užtikrinimui, jo sistemimui ir orientavimuisi į besimokančiųjų poreikius.

78. **Apibendrinant**, yra sukurtas tvirtas pagrindas, leidžiantis toliau sistemiškai plėtoti kokybės užtikrinimą. Dėmesys kokybei, tobulėjimui, studentų, išorės partnerių, platesnės bendruomenės ir darbuotojų poreikių bei lūkesčių atliepimui yra vienas svarbiausių ŠVK prioritetų. Prie to prisideda neformali, atvira atmosfera ir suinteresuotųjų šalių rodomas atsidavimas. Kolegijos paslaugos yra reguliariai planuojamos, peržiūrimos ir tobulinamos, tą įrodo ir įvairūs prieinami duomenys. Vis dėlto atrodo, kad tarp praktikos ir dokumentais pagrįstos oficialios kokybės vadybos sistemos yra atotrūkis, todėl pastebima, kad veikla ir patobulinimai atliekami veikiau neformaliai, kartais *ad hoc* pagrindu. Kolegijai ir jos bendruomenei būtų naudinga aiški, paprasta kokybės politika su įvardintais kokybės tikslais, kasdieninės veiklos praktikos atspindėjimas kokybės vadybos sistemoje arba kai kurių procesų (įskaitant neprivalomą skundų ar apeliacijų nagrinėjimo procedūrą) sistemimas, sisteminė pagrindinių veiklos rodiklių stebėseną ir apmąstymas bei bendra su kokybe susijusių prioritetų samprata. Apibendrinant galima teigti, kad kokybės procesai Kolegijoje veikia, tačiau tai vyksta neformaliai. Ekspertų grupė išvelgia esminių patobulinimų, kuriuos būtų galima įgyvendinti sistemiškai organizuojant kokybės užtikrinimą.

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

80. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Nustatyti aiškia kokybės politiką ir išmatuojamus kokybės tikslus, išplaukiančius iš strategijos, ir naudoti juos stebėsenai bei komunikacijai.
- Peržiūrėti ir supaprastinti Kokybės vadovą ir jame atspindėti kasdieninę veiklos praktiką arba susitarti dėl būtinų procesų pakeitimų su atitinkamų procesų savininkais, dalyviais ir naudos gavėjais. Sklandžiai veikianti kokybės vadybos sistema, naudojama visoje institucijoje, užkirstų kelią su tuo susijusiems trūkumams, padėtų išaiškinti kokybės vadybos principus ir elementus, o taip pat leistų stebėti jos veiksmingumą.
- Sukurti, įdiegti ir skatinti alternatyvią skundų ar apeliacijų teikimo procedūrą, kuri leistų anonimiškai pranešti apie su dėstytojais ir (arba) tam tikru asmeniu susijusią problemą. Nors dažnai greita ir veiksminga, dabartinė neformali veikloje pasitelkiama kokybės užtikrinimo praktika taip pat gali būti rimta kliūtis studentams.

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.

81. Dėstymas ir mokslinių tyrimų veikla apskritai atitinka ŠVK strateginį tikslą kurti į ateities kompetencijas orientuotas studijas, prieinamas esamiems ir būsimiems profesinės veiklos lyderiams. Studentai, dėstytojai, kiti darbuotojai, absolventai ir partneriai prisideda prie žinių kūrimo ir perdavimo, įgalindami mokymosi visą gyvenimą ir inovacijų plėtros perspektyvas. Dėstymas, kaip ir vykdomi moksliniai tyrimai, yra orientuotas į akademinis dalykus, kurie reikalingi vietos bendruomenei. Katedros planuoja ir vykdo dėstymo ir mokslinių tyrimų veiklą pagal kasmet sudaromus planus.

82. Kolegija nuolat peržiūri savo studijų programas, siekdama atrinkti tas, kurios turi pakankamą potencialą pritraukti studentus (ir įnešti svarų indėlį į mokslinių tyrimų veiklą). Anksčiau studijų programos būdavo nutraukiamos, jei paaiškėdavo, kad jos neatitinka lūkesčių. Taip nutiko su tokiomis programomis, kaip: *Dantų priežiūra ir burnos higiena, Verslo ekonomika, Viešbučių ir restoranų vadyba, Turizmas ir viešbučiai* bei *Muzikos pedagogika*.

83. Kadangi strateginis aukštosios mokyklos tikslas yra bendradarbiavimas su regionu ir savivaldos institucijomis, mokslinių tyrimų projektai yra orientuoti būtent į šias partnerystes. Vienas iš pavyzdžių - projektas INOSTART, kuriame aktyviai bendradarbiauja vietos valdžios institucijos ir ŠVK.

84. Tačiau šiuo metu dalyvavimas projektuose yra netolygus; dėl prieinamo mokslinius tyrimus atliekančio personalo skaičiaus, daugiau projektų vykdoma socialinių mokslų ir verslo srityse nei inžinerijos ir sveikatos priežiūros srityse. Kolegija teigia besistengianti siekti tolygesnio mokslinių tyrimų veiklos paskirstymo tarp disciplinų, pavyzdžiui, dalyvaudama tarptautiniuose projektuose.

85. Nuotolinis mokymasis yra Kolegijos strateginės koncepcijos dalis, tačiau dėl pandemijos užsitęsimo procesai vis dar plėtojami. Akademinei tarybos teigimu, šiuo metu rengiama į mokymą integruota ir kokybės stebėsenai pasitelkiama koncepcija, kuri netrukus bus pristatyta.

86. Skaitmeninės transformacijos klausimas išspręstas tik iš dalies ne tik dėl būtinų - ir gana sėkmingų - laikinųjų priemonių, priimtų laikantis pandemijos sukeltų apribojimų. Pokalbių metu ekspertų grupei buvo nusakyti kuriami planai, o dar ji pastebėjo, kad daug dėmesio Kolegija skiria įvairiems techniniams aspektams ir priemonėms, tačiau kompleksinę požiūrį, atspindintį norimus skaitmeninimo tikslus ir apimtį, būtiną kompetenciją ir gebėjimų ugdymą bei galimus esminius akademinį ir administracinių procesų pokyčius, dar reikės toliau svarstyti bei aptarti.

87. Studentų ugdymas mokslinių tyrimų srityje taip pat yra ŠVK strategijos dalis. Šiuo tikslu įgyvendinamas Mokslo centro projektas. Remiantis turima informacija, šiuo metu jo panaudojimo detalės nėra iki galo numatytos. Ekspertai išsiaiškino, kad studentai žino apie vykdomus mokslinius projektus, gausias galimybes juose dalyvauti, tačiau, regis, mažiau žino apie Kolegijos veiklos struktūrą. Pokalbiai su dėstytojais taip pat parodė, kad Kolegijoje reikėtų toliau skleisti informaciją apie perėjimą prie aktyvesnės mokslinių tyrimų veiklos.

88. Viena iš pagrindinių su studijų procesu susijusių problemų yra studentų pritraukimas. Sprendžiant šį klausimą pradėta vykdyti daug įvairių veiklų, pavyzdžiui, susitikimai su būsimų studentų tėvais (kartu su kitomis mokymo įstaigomis ir vietos įmonėmis), pasitelkiama daugiau reklamos. Reklamoje taip pat pabrėžiami studijų nedideliame mieste privalumai; papildomas dėmesys skiriamas užsienio studentų pritraukimui. Institucijoje jau studijuojantiems studentams siūlomi individualūs studijų planai ir konsultacijos. Vietos įmonės studentams siūlo stipendijas.

89. Kalbant apie mokslinių tyrimų veiklą, Kolegijos vadovybė teigia dedanti dideles pastangas į ryšių su vietos verslu stiprinimą. Dėstytojams, kurie dalyvauja mokslinių tyrimų projektuose, Kolegija siūlo šiek tiek sumažinti dėstytojų valandų skaičių. Pokalbių metu patvirtinta, kad dėstytojai skatinami skelbti mokslinių tyrimų rezultatus, dalyvauti konferencijose ir pan.

90. Internetiniai seminarai, skirti atitinkamoms kompetencijoms ugdyti, ir egzistuojantys du taikomųjų mokslų srities moksliniai žurnalai suteikia galimybę skelbti publikacijas ir didinti darbuotojų mokslinių tyrimų gebėjimus, atitinkančius strateginius mokslinių tyrimų veiklos prioritetus.

91. Pajamos iš mokslinių tyrimų sudaro apie 4 % (155 339 EUR iš 4 015 768,09 EUR) visų pajamų. Tai mažas skaičius, nors kolegijoms ir panašioms įstaigoms jis nėra neįprastas.

92. Kol kas neaišku, kokie ateityje bus politiniai reikalavimai, susiję su valstybinių kolegijų atliekamų mokslinių tyrimų sąvoka. Jei dėmesys bus nukreiptas į fundamentinius mokslinius tyrimus, kaip kad Kolegijos vadovybė teigė ekspertų grupei, ŠVK bus sunkiau skleisti jų rezultatus praktinio naudojimo lygmenyje. Ekspertų grupė labai apgailestautą, jei taip nutiktų, ypač todėl, kad Kolegijos mokslinių tyrimų darbas yra puikaus taikomojo pobūdžio, jį vertina socialiniai dalininkai ir jis atitinka Kolegijos misiją. Kolegijai rekomenduojama atidžiai stebėti

politinius pokyčius, kad galėtų laikytis skelbiamų reikalavimų. Jei bus reikalaujama labiau pereiti prie fundamentinių mokslinių tyrimų, apie tai turėtų būti tinkamai informuojamas akademinis ir neakademinis personalas bei studentai.

93. Iš to, kas nurodoma SS, galima spręsti, kad studijų patalpos yra tinkamos. Norėdama tuo įsitikinti, ekspertų grupė paklausė studentų, kaip skirstomos ar paskiriamos patalpos, ir sužinojo, kad paprastai jos visada prieinamos bet kokiam grupiniam darbui, net ir be išankstinio planavimo ar susitarimo. Antrą dienos dalį ekspertų grupė, be kita ko, trumpai apžiūrėjo centrinę Kolegijos pastatą ir rado ne vieną laisvą auditoriją. Bibliotekoje taip pat buvo nedaug studentų. Iš dalies atrodo, kad erdvės gausa yra mažėjančio studentų skaičiaus rezultatas.

94. Ekspertų grupė turėjo galimybę susitikti su keliais absolventais, kurie papasakojo kokiose srityse jie dirba, kokias specifines savo srities žinias turi ir kokias pareigas užima savo darbovietėse. Absolventai teigia, kad baigę studijas studentai turi geras darbo perspektyvas. Jie patys dirba keliose su savo disciplina susijusiose srityse, patraukliose darbo vietose įsikūrusiose netoliese, o tai atitinka Kolegijos įvardintus studijų tikslus.

95. Galima daryti išvadą, kad dėstymas Kolegijoje grindžiamas ne tik mokslinių tyrimų veikla, bet ir gerąja praktika. Atsižvelgiant į baigiamųjų darbų pavyzdžius, dėstytojų kvalifikaciją, absolventų patirtį, vyresniųjų kursų studentų pasisakymus ir socialinių partnerių pastabas, atrodo, kad Kolegija šį reikalavimą įgyvendina daugiau nei tinkamai.

96. Tikėtina, kad bendras studentų skaičiaus mažėjimas gali turėti įtakos studijų procesų lankstumui ir profesinei specializacijai, bent jau tose studijų programose, kuriose studijuoja nedaug studentų. Kolegija bando spręsti šią problemą naudodamasi pagrindinių dalykų sinergija, sujungdama kelių studijų programų studentų paskaitas į bendras.

97. ŠVK priima daug studentų, turinčių ankstesnės akademinės ir neakademinės patirties. Jiems taip pat buvo atstovaujama pokalbiuose ir džiugu, kad nebuvo nurodyta jokių sunkumų, susijusių su jų ankstesnės kvalifikacijos pripažinimu. Priešingai, šie studentai gyrė Kolegiją už ne pernelyg sudėtingą požiūrį. Tai atitinka išvadų teiginius, kuriuose išsamiai aptariama priėmimo proceso procedūra. Reikalingos procedūros yra įdiegtos ir atitinka Europos politiką.

98. Apskritai, pokalbių metu ŠVK ir jos dėstytojai išsakė savo įsipareigojimą taikyti mokslinių tyrimų rezultatus dėstyje. Labai tikėtina, kad minėtas projektas (mokymo priemonės neįgaliems studentams) bus praktiškai pritaikytas Kolegijoje.

99. Socialiniai partneriai taip pat patvirtino, kad Kolegijos atliekamų mokslinių tyrimų ir jų praktinio pritaikymo derinys yra abipusiai naudingas.

100. Kalbant apie nuoseklų užsienio kvalifikacijų pripažinimą, ekspertų grupė apklausė studentus ir darbuotojus kaip Kolegija tai supranta ir įgyvendina praktiškai. Kadangi bendras paraiškų dėl ankstesnės kvalifikacijos pripažinimo skaičius yra nedidelis, neįmanoma atlikti sisteminės jų nuoseklumo analizės. Atsižvelgiant į tai, kad visi per pokalbius paminėti atvejai buvo išspręsti vienbalsiai be didesnių ginčų, ekspertų grupė gali patvirtinti, kad šis punktas įgyvendinamas tinkamai.

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.

101. ŠVK aktyviai siekia plėsti savo tarptautinius ryšius. Viena iš priemonių tą pasiekti - dalyvauti Europos universitetų aljanso NEOLAiA veikloje. Kolegija tikisi aljanso įsitraukimo į savo mokslinius tyrimus ir mainais siūlo universitetams partneriams savo kompetentingo IT skyriaus įgūdžius. Svarbu suprasti, koks yra Kolegijos vaidmuo NEOLAiA ir kaip ji prisideda prie šio aljanso. Iš visų su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, atsirado tik vienas asmuo, kuris žinojo, kad ŠVK turės darbinį sklaidos paketą, kuris yra glaudžiai susijęs su rinkodaros komunikacija. Tai, kad Kolegija palaiko gerus ryšius su regionu ir pramonės atstovais, bei kad regionas, kuriame ji veikia, yra mažas, gali būti vertinami kaip plusai: Kolegija turi sąlygas sėkmingai užimti dar reikšmingesnę svarbesnę vaidmenį šioje aplinkoje ir padidinti savo pridėtinę vertę konsorciume. Ji turi galimybių palengvinti tarptautiškumo siekimą mokslinių tyrimų, o taip pat ir mokymo srityje.

102. Patys studentai teigia, kad Kolegijos parama studijoms užsienyje yra labai tinkama ir naudinga, nors jie ir pripažįsta, kad nemažai studijuojančių ŠVK yra linkę dvejojti dėl išvykimo į užsienį apskritai. Pokalbiuose dalyvavę studentai, kurie buvo išvykę į užsienį, ekspertų grupei teigė, kad jiems tai buvo labai naudinga. Užsienyje įgytas kompetencijas jie gali panaudoti sėkmingai studijuodami savo šalies viduje, nes, kaip vieningai patvirtino ir studentai ir dėstytojai, yra nemažai progų įgautas žinias bei įgūdžius pasitelkti atitinkamų studijų programų kontekste. Tas pats pasakytina ir kalbant apie mokslinių tyrimų veiklą. Per pastaruosius penkerius metus vidutiniškai daugiau nei 22 studentai per metus išvykdavo studijuoti į užsienį, įskaitant pandemijos metus, kai mobilumas buvo akivaizdžiai sumažėjęs. Atsižvelgiant į bendrą Kolegijos studentų kiekį, šis skaičius yra pakankamas ir rodo dedamas pastangas tarptautiškumo srityje, o NEOLAiA aljansas gali suteikti galimybių jį dar labiau padidinti.

103. Siūlomų priemonių rinkinys, pavyzdžiui, internetiniai seminarai, skirti mokslinių tyrimų kompetencijai tobulinti, ir dviejų mokslo žurnalų taikomųjų mokslų srityje egzistavimas, suteikia galimybę savo tyrimus publikuoti net ir tiems studentams bei dėstytojams, kurie nėra gerai susipažinę su publikavimo procesais. Kolegijoje egzistuoja darbuotojų dalyvavimo tarptautinėse konferencijose ir renginiuose rėmimo politika, siekiant kelti jų kompetenciją ir kvalifikaciją konkrečioje srityje.

104. **Apibendrinant,** ŠVK teikiamos studijos atitinka jos strateginius tikslus ir vietos bei regiono poreikius. Studijų programų kokybė ir absolventų žinios bei įgūdžiai atitinka ekspertų grupės lūkesčius; akivaizdu, kad tolesnio jų tobulinimo priemonės vykdomos sistemingai. Studentams teikiama parama yra tinkama, tačiau pakankamo studentų skaičiaus pritraukimas mažėjant tikslinei galimų Kolegijos studentų grupei ir yra nelengva užduotis šiai institucijai. Norint išspręsti šį klausimą gali prireikti gilesnės analizės, o vien į ryšius su visuomene orientuotų priemonių gali nepakakti.

Nuotolinis mokymasis arba apskritai studijų lankstumas - tai aspektas, kuris, ekspertų grupės nuomone, Kolegijos dėmesio centre atsidūrė dėl COVID-19 pandemijos sukeltos krizės. Dabar šis lankstesnis požiūris turėtų būti perkeltas į įprastas procedūras ir oficialius procesus. Šių

pasirinkimo galimybių studijuojant susiejimas su strategija, tinkamos politikos parengimas ir atitinkamas jos įgyvendinimas būtų svarbūs ŠVK žingsniai į priekį.

Kaip ir kalbant apie kitus institucijos veiklos aspektus, mokslinių tyrimų srityje ryšys su išoriniais socialiniais dalininkais yra akivaizdus. Tai matyti, pavyzdžiui, iš INOSTART projektų. ŠVK sunkokai sekasi įtraukti studentus į mokslinių tyrimų veiklą, ir nors buvo imtasi priemonių tai spręsti, reikėtų plėsti su tuo susijusių galimybių sklaidą. Akivaizdu, kad atliekant mokslinius tyrimus šioje profesinio aukštojo mokslo institucijoje yra nagrinėjamos palyginti naujos mokslo sritys, tad ŠVK galėtų daugiau dėmesio skirti ir inžinerijos bei sveikatos priežiūros sričių mokslinius tyrimams, taip pritraukdama išorinių mokslo darbuotojų. Dar vienas galimas išorinės paramos mokslinių tyrimų veiklai ir jos paskatinimo būdas galėtų būti NEOLAiA konsorciumas.

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

106. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ryšys tarp ŠVK strateginių tikslų ir jos dėstymo bei mokslinių tyrimų ateityje galėtų būti sistemingiau stebimas.
- Nuotolinio mokymosi koncepcija turėtų būti toliau plėtojama kompleksiskai, galbūt įtraukiant mišriojo mokymosi galimybes, ir sistemingai diegiama. Tą patį būtų galima taikyti ir kompleksinei bei nuosekliai galimo skaitmeninio strategijai.
- Nereikėtų tikėtis, kad pastangos pritraukti studentus iš užsienio išspręs institucijos problemas, nes atvykstančių studentų skaičius tikriausiai visada bus saikingas. Dėl šios priežasties manoma, kad dėmesys vietiniams studentams, daugiausia iš aplinkinio regiono, yra skiriamas pagrįstai ir, ekspertų grupės nuomone, yra rekomenduotinas. Be kita ko gali būti naudinga nuodugniau nustatyti ir išanalizuoti įvairių tikslinių potencialių studentų grupių profilį, poreikius ir lūkesčius. ŠVK strategijoje galėtų būti apsvarstyta galima standartinių aukštojo mokslo programų sinergija su planuojamomis lanksčiomis nuostatomis, pavyzdžiui, trumpojo ciklo programomis, o taip pat mokymosi visą gyvenimą nuostatomis.
- Kolegija turėtų stebėti ir atsižvelgti į studentų skaičių visuose studijų dalykuose. Rekomenduojama naudotis sinergijos galimybėmis, tačiau jų gali nebepakakti, jei studentų skaičius studijų dalykuose, kuriuos lanko mažai studijuojančių, ir toliau mažės.
- Tarptautiškumo skatinimo pastangos yra realios ir pastebimos, tačiau jas reikėtų labiau integruoti į struktūrinę kokybės vadybos planą.
- Kolegijai rekomenduojama atidžiai stebėti politinius pokyčius, susijusius su reikalavimais mokslinių tyrimų srityje, kad galėtų laikytis skelbiamų reikalavimų. Jei bus reikalaujama pereiti prie fundamentalesnių mokslinių tyrimų, apie tai turėtų būti tinkamai informuojamas akademinis ir neakademinis personalas bei studentai.
- Reikėtų patikslinti ryšį tarp Žinių ir technologijų perdavimo centro ir mokslinės veiklos; šiuo metu neaišku, ar egzistuoja bendra, ar jungtinė strategija.
- Turėtų būti parengta nuosekli mokslinių tyrimų veiklos strategija. Remdamasi NEOLAiA pavyzdžiu, Kolegija turėtų pasirinkti 3 ar 4 pagrindines sritis (atitinkančias vidinę praktinę patirtį) ir stengtis nustatyti su jomis susijusius mokslinių tyrimų veiklos tikslus. Kadangi jau yra sukaupta žinių, tokia strategija šias sritis reikšmingai sustiprintų. Jei kiekvienas dėstytojas imtų siūlyti savo tyrimų sritis, galimai kiltų papildomų problemų ir rizikų. Į šių

strateginių mokslinių tyrimų sričių kūrimo procesą turėtų būti įtraukti ir verslininkai, ir savivaldos institucijos.

- ŠVK vaidmuo NEOLAiA aljanse turėtų būti aiškiau apibrėžtas, atspindėtas strategijoje ir apie jį turėtų būti informuojama visa Kolegijos bendruomenė. Ši partnerystė gali suteikti naujų galimybių ir įkvėpimo, tačiau taip pat pareikalaus tam tikrų gebėjimų ir galimai itin reikšmingų pokyčių, o ne tik dėmesio technologijoms ir sklaidai. Derėtų prisiminti, kad ŠVK taip pat gali daug ką pasiūlyti savo partneriams, įskaitant tvirtus savo ryšius regione, tačiau Kolegija gaus daugiau naudos iš partnerystės, kai bus pasiruošusi ir žinos ko tikėtis.
- Reikėtų stengtis darbuotojus ir studentus tinkamai parengti tarptautiniam bendradarbiavimui, ypač gerinant jų anglų kalbos žinias.

107. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Aukštojoje mokykloje egzistuoja pagirtina individualių darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos kėlimo politika. Parama doktorantūros studijoms teikiama Kolegijos darbuotojams yra teigiamas pokytis ir aiškiai atitinka siekį stiprinti mokslinių tyrimų veiklą ir akademinį profilį. Dėstytojai yra motyvuoti ir motyvuojantys, o jų artumą su studentais minėjo ir patys studentai, ir absolventai.
- Internetiniai seminarai, skirti atitinkamoms kompetencijoms ugdyti, ir egzistuojantys du taikomųjų mokslų srities moksliniai žurnalai suteikia galimybę skelbti publikacijas ir didinti darbuotojų mokslinių tyrimų gebėjimus, atitinkančius strateginius mokslinių tyrimų veiklos prioritetus.
- Ekspertų grupė teigiamai vertina Kolegijos pastangas NEOLAiA konsorciumo kontekste. Ji turi galimybių palengvinti tarptautiškumo siekimą mokslinių tyrimų, o taip pat ir mokymo srityje.

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(u) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono(u) raidai;

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

108. Pagirtinai plėtojamas bendravimas su vietos švietimo įstaigomis. Ekspertų grupę sužavėjo unikali atvira partnerystė tarp vietos profesinio rengimo centro, ŠVK ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, kuria siekiama bendrai populiarinti regioną, jo galimybes, bei į jį pritraukti talentingų žmonių. Šis bendradarbiavimas yra pagrįstas gilia integracija į vietos aukštųjų mokyklų ir švietimo įstaigų būrį ir žinių grandinę, kuri suinteresuotoms šalims atrodo natūrali. Į šią struktūrą taip pat įsitraukia miesto savivaldos institucijos ir įvairūs darbdaviai, o tai rodo, kad sukurta tvirta ekosistema, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas būsimai plėtrai ir poveikiui.

109. Kitas regioninio bendradarbiavimo su Vilniaus universiteto Šiaulių akademija aspektas - Kolegijos bakalauro studijų programos absolventų perėjimas studijuoti į magistrantūros studijas universitete. Kai kurie po studijų grįžta į Kolegiją kaip akademiniai darbuotojai. Be to, akademinis personalas naudojasi universiteto teikiamomis galimybėmis kelti kvalifikaciją, t. y. studijuoti doktorantūroje.

110. Nors ankstesni atvejai rodo svarbų ŠVK užimamą vaidmenį regione ir beveik apčiuopiamą pasididžiavimo jausmą, daug aplinkinių vidurinių mokyklų absolventų išvyksta į didesnius šalies miestus. ŠVK ir partneriams dar nepavyko rasti veiksmingo būdo kaip įtikinti šiuos būsimus studentus pasilikti. Ypač atsižvelgiant į numatomus bendrus demografinius pokyčius, tai gali būti vienas iš svarbiausių uždavinių, siekiant išlaikyti Kolegijos ir viso regiono gyvybingumą.

111. Atrodo, kad verslo įmonių, vietos valdžios institucijų ir ŠVK bendravimas vyksta pagirtinai. Reguliariai palaikomas ŠVK ryšys su socialiniais dalininkais, jų motyvacija ir įsitraukimas yra didelis privalumas planuojant švietimo pasiūlos portfelį, taip pat vykdant tam tikrą mokslinių tyrimų ir plėtros veiklą. Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmai inicijavo apklausas, kuriomis siekiama sudaryti būsimų įgūdžių ir kompetencijų profilio regione žemėlapi. Aktyvus įmonių įsitraukimas matomas Kolegijos veikloje, studentų praktikos ir praktiniu darbu grįsto mokymosi nuostatose, taip pat siūlant stipendijas studentams. Įmonės teigiamai žiūri į tai, kad ŠVK mezga bei palaiko ryšius ir aktyviai ieško, ko visuomenei reikės ateityje.

112. Praktikas įvairiose įmonėse atliekantys Kolegijos studentai dažniausiai vertinami kaip motyvuoti ir aktyvūs. Absolventų turimų įgūdžių lygis yra pakankamas, kad jie galėtų iš karto pradėti dirbti įmonėse; darbdaviai juos vertina teigiamai. Daugelis studentų įsidarbina srityse, susijusiose su jų studijomis ŠVK, ir atrodo, kad daugumos jų karjera yra sėkminga. Vis dėlto pranešama, kad 2017–2020 m. absolventų įsidarbinimo lygis tebuvo 43 %, tačiau tam įtakos galėjo turėti išorinės darbo rinkos aplinkybės. Kalbant apie įsidarbinimą, tarp įvairių profesijų yra didelių skirtumų ir atotrūkių, o didžiausias sėkmės rodiklis pastebimas slaugos srityje. Aštuonios Šiaulių verslo inkubatoriuje reziduojančios įmonės, kurias neseniai įkūrė ŠVK absolventai, yra vaisingo aukštojo mokslo ir verslių darbdavių santykio pavyzdys. Tačiau nėra sisteminio požiūrio į absolventų įtraukimą, pavyzdžiui, įkuriant absolventų klubą.

113. Ilgalaikis iššūkis - tai vietos pramonės atstovų poreikių (pavyzdžiui, vis auganti techninių ir inžinerinių specialybių absolventų paklausa), ilgalaikis stojančiųjų susidomėjimas techninėmis, ypač inžinerinėmis, specialybėmis ir profiliavimo lankstumo suderinimas, esant santykinai mažam studentų skaičiui. Ekspertų grupė teigiamai vertina Kolegijos pastangas esant tokiomis aplinkybėmis kartu su regioniniais partneriais spręsti įgūdžių trūkumo problemą ir suderinti studijų pasiūlą su regioniniais poreikiais. Vis dėlto ilgainiui reikėtų rasti tinkamesnį sprendimą, nesvarbu, ar tai būtų studijų programų peržiūra, ar naujų programų kūrimas, ar galimas mokymosi nuostatų lankstumas. Pirmasis žingsnis galėtų būti trumpojo ciklo studijų programų įvedimo planas, kitas - dėmesys mokymuisi visą gyvenimą ir dar mažesniems mokymosi vienetams nei dvejų metų trumpojo ciklo studijų programos.

114. Būsiami ekonominiai pokyčiai gali atverti daugiau galimybių. Kolegija savo SS paminėjo užsienio bendrovių investicijų aspektą ir jo poveikį susidomėjimui Šiaurės šalių kalbomis, tačiau įgūdžiai nebuvo paminėti. Nors modernių ar didesnę pridėtinę vertę kuriančių užsienio įmonių pritraukimas yra užduotis, gerokai viršijanti Kolegijos misiją ir pajėgumus, vietos žinios, inovacijos ir verslumo gebėjimai dažnai yra vienas iš svarbių aspektų to siekiant. Būtent todėl

Kolegijos vadovybė ir ekspertai turėtų nuolat skirti dėmesį regioninei specializacijai ir gebėjimų vystymui. Kvietimas formuoti Šiaulių miesto ekonominės plėtros ir investicijų pritraukimo strategiją yra labai geras ėjimo link to ženklas. Prioritetinių regiono plėtros sričių nustatymas gali būti pagrindas mokymosi, mokslinių tyrimų veikos ir inovacijų strategijai, ir gali prisidėti prie Kolegijos pajėgumų vystymo bei regiono patrauklumo didinimo.

115. Kolegija dirba su įvairiais turimais duomenų rinkiniais ir indėliu, įskaitant grįžtamąjį ryšį iš regiono darbdavių; kartu su įmonėmis ar valstybinėmis institucijomis reguliariai apžvelgiama mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros veikla. Toks bendradarbiavimas leidžia daryti tam tikras išvadas, tačiau jas būtų naudinga susieti su ŠVK strategija bei tikslais. Išsamesnis, kompleksiškesnis, tačiau reguliarius Kolegijos vaidmens, integracijos ir ypač poveikio regiono bendruomenei apmąstymas, paremtas regioninių partnerių ir visuomenės nuomonėmis bei indėliu, galėtų padėti nustatyti prioritetus ir padėti Kolegijai dar tvirtesnę pagrindą regione. Nacionalinis „žemėlapis“ galėtų padėti identifikuoti galimus iššūkius, susijusius su įvairiomis regioninės ekonomikos problemomis ir jų nesuderinimu su studijų kokybe ŠVK, t. y. aspektus, kurie nebuvo minimi pokalbių su absolventais metu.

116. Kaip ir keliose kitose srityse, strateginė partnerystė ir gebėjimų stiprinimas grindžiamas kompetencijų dalijimusi su NEOLAiA aljanso partneriais, vertinamas kaip labai teigiamas strateginis žingsnis sprendžiant aktualius klausimus, pradėdant lanksčiu mokymusi per didesnę mokslinių tyrimų veiklos kompetenciją, o baigiant inovaciniais gebėjimais, ir neilgai trukus turėtų atnešti Kolegijai apčiuopiamos naudos.

117. Stiprus ŠVK regioninis profilis ir dėmesys jam buvo įvertintas anksčiau minėtame U-Multirank, įvairialypės išskirtinės aukštojo mokslo kokybės atspindėjimo įrankyje, kuriame Kolegija pasiekė labai gerų rezultatų įsitraukimo į regioninę veiklą, ypač studentų praktikos atliekamos regione ir pajamų iš regioninių šaltinių srityje (atitinkamai 87 % ir 100 %).

4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

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

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

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

118. ŠVK siūlo gana plačią įvairių mokymosi visą gyvenimą programų, kursų ir renginių pasiūlą. Didžiąją jų dalį organizuoja Sveikatos priežiūros fakultetas, siūlantis slaugytojų, socialinių darbuotojų ir kitų profesijų atstovų kvalifikacijos kėlimą. Verslumo ir lyderystės ugdymo centras Verslo ir technologijų fakultete siūlo skirtingus į profesiją orientuotus įvairaus lygio kvalifikacijos kėlimo kursus.

119. Tačiau didžiausias tokių veiklų pikas buvo 2018 ir 2019 m., kas gali būti siejama su tuomet būtinu socialinių darbuotojų kvalifikacijos atnaujinimu. 2018 m. minėtuose ir panašiuose kursuose ir veiklose dalyvavo 1243 dalyviai, 2019 m. - 1094, o 2021 m. jų skaičius sumažėjo iki 195. Tai liūdna tendencija, nors ji ir atspindi įvairias išorines aplinkybes (laikiną specifinės profesijos paklausą, pandemijos poveikį), kadangi mokymosi visą gyvenimą integravimas į ŠVK pasiūlos portfelį galimai tėra reakcija į mažėjantį studentų skaičių.

120. Stiprus ŠVK ir regioninių partnerių ryšys leidžia vystyti būtinam bendradarbiavimui ir dalijimuisi gebėjimais. Be to, reguliariai organizuojama įvairi į regioną orientuota mokymosi

veikla, pavyzdžiui, suaugusiųjų mokymosi savaitė. Tačiau būsimos situacijos prognozė, sisteminė mokymo poreikių analizė ir mokymosi visą gyvenimą strategija nėra sistemingai plėtojamos, kas rodo, kad jos greičiausiai nėra tarp svarbiausių Kolegijos prioritetų.

121. Ekspertų grupė mano, kad studijų lankstumo ir mokymosi nuostatų srityje dar reikėtų daug ką nuveikti. Nors dabartinis lankstesnių studijų planas remiasi trumpojo ciklo aukštojo mokslo programomis (paprastai 120 ECTS, 2 metų standartinės trukmės), dabartinėse Europos tendencijose išryškėja ir tokias lankstumo suteikiančios priemonės, kaip, pavyzdžiui, mikro-kredencialus (nuoseklūs 5–10 ECTS blokai, skirti konkrečiam kompetencijų rinkiniui), galimybė juos sujungti ir siūlyti dalines kvalifikacijas. Kolegijos vadovybė gerai supranta šias tendencijas ir susitikimo su ekspertų grupe metu apsvarstė esamas galimybes į jas atsižvelgti. Su tuo susiję ir skaitmeninio bei įvairių mokymosi formų teikimo planai.

122. ŠVK, turinti nemažą patirtį taikant įvairias mokymosi visą gyvenimą nuostatas, susiduria su iššūkiu, kad studentai nutraukia studijas dėl jų paklausos darbo rinkoje. Sisteminis ryšys tarp standartinių studijų programų, mokymosi visą gyvenimą ir regioninių įmonių bei institucijų gebėjimų stiprinimo galėtų netgi sustiprinti Kolegijos vaidmenį ir padėti. Ekspertų grupė rekomenduoja įvairius aspektus, naudą ir iššūkius nagrinėti sistemškai, jei įmanoma, atskiroje mokymosi visą gyvenimą strategijoje arba konkrečioje bendros strategijos dalyje. Kaip ir skaitmeninė transformacija, taip ir mokymasis visą gyvenimą susijęs ne tik su mokymui pasitelkiamomis technologijomis, bet ir su potencialių tikslinių besimokančiųjų grupių poreikiais ir lūkesčiais bei instituciniais gebėjimais (visų pirma - darbuotojų įgūdžiais ir gebėjimais suteikti tai, ko iš jų tikimasi).

123. Būtų galima stiprinti ryšius su absolventais, nes šiuo metu trūksta jų įsitraukimui skirtos platformos. Palaikant su jais artimą ryšį, jie galėtų būti ir ŠVK (ir regiono) ambasadoriais, ir potencialia nauja besimokančių visą gyvenimą grupe.

124. **Apibendrinant**, ŠVK yra glaudžiai integravusis į savo regioną, palaiko itin tvirtus struktūrinius ryšius su įvairiais vietos ir regiono socialiniais dalininkais ir tai išnaudoja siekiant bendros naudos. Tai susiję su regioninių suinteresuotų šalių dalyvavimu valdymo struktūrose, bendradarbiavimu akademiniais klausimais, ypač švietimo srityje, taip pat parama strateginėse diskusijose. Unikali ekspertų grupei pasirodė glaudi ir darni partnerystė su kitomis miesto švietimo įstaigomis, Šiaulių profesinio rengimo centru ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademija. Ekspertų grupė tai vertina kaip tikros ekosistemos pavyzdį, iš kurio gali pasimokyti daugelis institucijų. Bendras dėmesys regionui ir jo plėtrai yra vienijanti varomoji jėga, todėl ŠVK turi puikų pagrindą, kuriuo gali remtis ir siūlyti savo arba bendrus strateginius kūrybinius sprendimus, įskaitant susijusius su regiono ir Kolegijos patrauklumo didinimu būsimų studentų tarpe, kurių daugelis baigę mokyklą yra linkę išvykti kitur. Strategijoje, atspindinčioje galimą regioninę specializaciją ir pagrindines plėtros sritis, taip pat bendruomenės požiūrį, nacionalines aplinkybes ir tarptautinę patirtį, turėtų būti apibrėžti ir Kolegijos žinių, mokslinių tyrimų ir inovacinių gebėjimų stiprinimo prioritetai.

Nors pastebėta, kad mokymosi visą gyvenimą nuostatos ŠVK buvo tinkamai įtvirtintos, dabartinėje strategijoje ši tema nagrinėjama tik iš dalies. Tam gali būti priežasties, arba keliama kiti prioritetai, tačiau ekspertų grupė mano, kad sąsajas tarp standartinių studijų ir potencialiai lanksčių mokymosi nuostatų ir įgyvendinimo, įskaitant skaitmenines ir technologines priemones, reikia rimtai apsvarstyti. Toks svarstymas turi būti grindžiamas galimybių ir įvairių tikslinių

grupių atvaizdavimu, esamų pajėgumų įvertinimu ir būtinų technologinių, o ypač darbuotojų mokymo ir gebėjimų stiprinimo poreikių, nustatymu. NEOLAiA konsorciumas galėtų suteikti įkvėpimo ir pasidalinti turima patirtimi įgyvendinant tokius planus.

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

126. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Tęsti atvirą bendradarbiavimą ir tvirtą partnerystę tiek su švietimo srities, tiek su kitais regioniniais partneriais toliau siekiant strateginės plėtros; dar labiau įtraukti Kolegijos patirtį į regioninės plėtros planavimą ir atspindėti regioninius prioritetus ŠVK strategijoje, nustatant mokymosi, mokslinių tyrimų veiklos ir plėtros pajėgumų prioritetus. Skirti laiko reguliariam sisteminiam Kolegijos vaidmens, pozicijos ir ypač poveikio regiono bendruomenei apmąstymui, paremtam regioninių partnerių ir visuomenės nuomonėmis bei indėliu, siekiant nustatyti prioritetus ir padėti Kolegijai dar tvirtesnę pagrindą regione.
- Reikėtų ne tik analizuoti ŠVK kaip regioninę instituciją, bet ir ieškoti jos vietos nacionaliniame „poreikių žemėlapyje“. Prekės ženklo vystymas galėtų padėti Kolegijos naudai pakreipti žmonių suvokimą apie įvairias regioninės ekonomikos problemas ir tai, kad studijos didesniuose miestuose reiškia geresnę studijų kokybę.
- Reikėtų siekti būti pagrindiniu dalyviu diskusijose dėl didesnę pridėtinę vertę kuriančio verslo, o taip pat kurti ir plėsti mokslinių tyrimų pajėgumus.
- Derėtų laikytis tinkamo požiūrio į mokymosi visą gyvenimą plano įgyvendinimą, atsižvelgiant į lanksčias mokymosi galimybes ir standartinių studijų programų pasiūlą, nesvarbu ar jį sudarytų atskira mokymosi visą gyvenimą politika ir strategija, ar jis būtų neatsiejama bendros strategijos dalis. Tokia strategija reikalauja išanalizuoti įvairių galimų tikslinių grupių mokymo poreikius, susijusius su kvalifikacijos kėlimu ir perkvalifikavimu, apsvarstyti įvairias mokymo formas, įskaitant mikro-kredencialus ir jų teikimo būdus, ankstesnių kvalifikacijų pripažinimą ir sąsajas su standartinėmis kvalifikacijomis, taip pat Kolegijos gebėjimų stiprinimo poreikius, susijusius su darbuotojų kompetencija, technologijomis ir taikomų procedūrų pokyčiais.
- Stiprinti ryšius su absolventais, pavyzdžiui, įkuriant absolventų asociaciją, kad jie būtų ŠVK (ir regiono) ambasadoriai ir potenciali nauja besimokančiųjų visą gyvenimą grupė.

127. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Išskirtinai stipri ŠVK integracija į regioninę ekosistemą, struktūriniai ryšiai su įvairiais vietos ir regiono socialiniais dalininkais valdymo struktūrose, pagirtinas bendras akademinis klausimų, ypač susijusių su švietimo nuostatomis, sprendimas, o taip pat įsitraukimas į strategines diskusijas. Šis įsitraukimo bei prisidėjimo prie svarbių sprendimų ir procesų aspektas matomas visose vertinimo srityse.
- Unikalią Kolegijos turimą patirtį reprezentuoja glaudi, subalansuota partnerystė su kitais miesto švietimo paslaugų teikėjais, Šiaulių profesinio rengimo centru ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, siekiant ugdyti vietos talentus bei didinti miesto ir regiono patrauklumą studentams. Įvairių žinių grandinėje esančių institucijų bendradarbiavimo lygis regione yra įspūdingas.

- Bendradarbiavimas su Vilniaus universiteto Šiaulių akademija suteikia galimybę Kolegijos absolventams studijuoti magistrantūros studijas universitete ir grįžti į aukštąją mokyklą kaip dėstytojams, taip pasiliekant regione, o ne ieškant karjeros kitur. Tai įmanoma todėl, kad daugumoje atveju Kolegijos ir Universiteto akademijos studijų programos nesikartoja, o veikia papildoma viena kita.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

128. Ekspertų grupė teigiamai vertina įvairius puikų komandinio darbo ir platesnės darbuotojų, studentų ir socialinių dalininkų bendruomenės įtraukimo į ŠVK planus, plėtrą ir veiklą elementus. Ryšys su regionu, įsiliejimas į jo bendruomenę ir atvira partnerystė yra puikus ir patikimas pagrindas tolesniam darbui, suderinant veiklą su regiono ir jo gyventojų poreikiais. Kitas teigiamas aspektas - komandinė dvasia, atvira ir neformali atmosfera, leidžianti atvirai keistis informacija, kurią papildo bendra paslaugų kokybės ir nuolatinio tobulėjimo samprata. Konkretus to rezultatas - siūlomos studijų paketas, parengtas ir peržiūrėtas glaudžiai bendradarbiaujant su regioniniais partneriais. Mokslinių tyrimų veiklos planuose vis dar svarstomos įvairios koncepcijos. Kolegija yra sukaupusi teigiamos patirties vykdant įvairią taikomąją mokslo veiklą, kuria remiamos inovacijos ir plėtra vietos įmonėse ir viešosiose institucijose. Žinių ir technologijų perdavimo centro įkūrimas suteikia gerų perspektyvų tolesniam laikotarpiui; panašų pagalbinį vaidmenį teikiant metodinę paramą gali atlikti ir Veiklos planavimo ir valdymo tarnyba. Inovacinius elementus tiek mokymosi, mokymo, mokslinių tyrimų ir inovacijų srityse, tiek siekiant didesnio tarptautiškumo gali padėti įgyvendinti dalyvavimas aljanse NEOLAiA, prie kurio ir prisijungė ŠVK. Toliau pateikiami ekspertų grupės įvardinti, per laiką pasiekti gerosios praktikos pavyzdžiai.

Valdymas:

- Kolegija aktyviai dalyvauja rengiant savivaldybės strateginius planus, kas rodo jos sąsajas su regionu.
- Strateginis planas peržiūrimas du kartus per metus. Tai, kad jis viešai skelbiamas ir aptariamas su socialiniais dalininkais, įskaitant išorinius, rodo, kad juo vadovaujama ir kad jis ir svarbus tiek viduje, tiek išorėje.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Aukštojoje mokykloje egzistuoja pagirtina individualių darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos kėlimo politika. Parama doktorantūros studijoms teikiama Kolegijos darbuotojams yra teigiamas pokytis ir aiškiai atitinka siekį stiprinti mokslinių tyrimų veiklą ir akademinį profilį. Dėstytojai yra motyvuoti ir motyvuojantys, o jų artumą su studentais minėjo ir patys studentai, ir absolventai.
- Nuotoliniai seminarai, skirti atitinkamoms kompetencijoms ugdyti, ir egzistuojantys du taikomųjų mokslų srities moksliniai žurnalai suteikia galimybę skelbti publikacijas ir didinti darbuotojų mokslinių tyrimų gebėjimus, atitinkančius strateginius mokslinių tyrimų veiklos prioritetus.

- Ekspertų grupė teigiamai vertina Kolegijos pastangas NEOLAiA konsorciumo kontekste. Ji turi galimybių palengvinti tarptautiškumo siekimą mokslinių tyrimų, o taip pat ir mokymo srityje.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Išskirtinai stipri ŠVK integracija į regioninę ekosistemą, struktūriniai ryšiai su įvairiais vietos ir regiono socialiniais dalininkais valdymo struktūrose, pagirtinas bendras akademinis klausimų, ypač susijusių su švietimo nuostatomis, sprendimas, o taip pat įsitraukimas į strategines diskusijas. Šis įsitraukimo bei prisidėjimo prie svarbių sprendimų ir procesų aspektas matomas visose vertinimo srityse.
- Unikalią Kolegijos turimą patirtį reprezentuoja glaudi, subalansuota partnerystė su kitais miesto švietimo paslaugų teikėjais, Šiaulių profesinio rengimo centru ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, siekiant ugdyti vietos talentus bei didinti miesto ir regiono patrauklumą studentams. Įvairių žinių grandinėje esančių institucijų bendradarbiavimo lygis regione yra įspūdingas.
- Bendradarbiavimas su Vilniaus universiteto Šiaulių akademija suteikia galimybę Kolegijos absolventams studijuoti magistrantūros studijas universitete ir grįžti į aukštąją mokyklą kaip dėstytojams, taip pasiliekant regione, o ne ieškant karjeros kitur. Tai įmanoma todėl, kad daugumoje atveju Kolegijos ir Universiteto akademijos studijų programos nesikartoja, o veikiau papildo viena kitą.

V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

129. Ekspertų grupė pasiūlė keletą įvairaus išsamumo ir svarbos rekomendacijų. Visos 25 rekomendacijos yra išvardytos toliau, tačiau jų pagrindinės išvados yra apibendrintos toliau pateiktose pagrindinėse rekomendacijose:

- Kolegija parengė ir peržiūrėjo savo tolesnio vystymosi strategiją, tačiau ne visada aišku, kokios yra pagrindinės strateginės kryptys, kaip jos paverčiamos veiksmais ir diegiamos visoje institucijoje. Kokybės stebėsenos sistema yra, tačiau pažangos ir įgyvendinimo stebėseną galėtų palengvinti atsiradęs pagrindinių veiklos rodiklių, susijusių su poveikiu, rezultatais ir ištekliais, rinkinys. Nors valdymas ir administravimas tinkamai vykdomas veiklos lygmeniu, strateginei perspektyvai galėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Tai galėtų apimti įvairių scenarijų ir rizikos apsvartymą. Ypatingas dėmesys galėtų būti skiriamas:
 - a. Reagavimui į nuolat mažėjantį studentų skaičių, įskaitant įvairių potencialių tikslinių grupių profilio, poreikių ir ypatybių nustatymą ir jų įtraukimą į mokymosi pasiūlą, taip pat komunikacijai.
 - b. Galimam mokymosi visą gyvenimą vaidmeniui ir jo sinergijai su pastangomis padaryti standartines aukštojo mokslo nuostatas lankstesnėmis; derėtų apsvartyti įvairių tendencijų ir metodų, įskaitant jau įsitvirtinusias trumpojo ciklo aukštojo mokslo programas, taip pat mikro-kredencialų ir kitų mokymosi visą gyvenimą formų bei jų pripažinimo naudą ir iššūkius.

- c. Reikėtų kompleksiskai ir nuosekliai spręsti skaitmeninės transformacijos klausimą, daugiausia dėmesio skiriant numatomiems skaitmeninimo tikslams, taikymo sričiai, metodams, tačiau taip pat derinant su esamais gebėjimais ir ištekliais bei gebėjimų stiprinimo poreikiais, įskaitant būtiną apmokymą.
- d. Derėtų parengti nuoseklia mokslinių tyrimų veiklos strategiją, atspindinčią regioninius ir nacionalinius prioritetus, esamus pajėgumus ir patirtį, taip pat naujas nacionalines politines nuostatas, kurios turi įtakos mokslinių tyrimų veiklos kolegijų sektoriuje sampratai. Ekspertų grupė tvirtai pasisakytų už į vartotoją orientuotus taikomuosius mokslinius tyrimus, kurie būtų vykdomi glaudžiai bendradarbiaujant su partneriais, socialiniais dalininkais ir visuomene siekiant naudos būtent šioms grupėms.
- Kolegija gauna naudos iš stipraus įsitvirtinimo regione ir jo struktūrose, bei ryšio su regiono socialiniais dalininkais ir partneriais, kurie dalijasi bendrais įsipareigojimais ir didžiuojasi regionu. Tai suteikia galimybę labiau prisidėti prie diskusijų apie įvairius regiono plėtros prioritetus, išlaikyti atvirumą su visuomene, o taip pat reguliariai apsvarstyti Kolegijos vaidmenį, poziciją ir poveikį regiono bendruomenei bei tuo remiantis keisti ar tobulinti Kolegijos prioritetus.
 - Partnerystė besivystančiame NEOLAiA aljanse, atrodo, ne tik atveria puikias galimybes tarptautiškumui ir europietišku elementų stiprinimui ŠVK veikloje ir plėtroje, bet ir praplečia turimą patirtį, įkvėpimą ir bendras veiklos praktikas tiek švietimo, tiek mokslinių tyrimų srityje. Stiprinant savo vaidmenį aljanse, Kolegijai primygtinai rekomenduojama daug aktyviau ir konkrečiau atspindėti NEOLAiA savo strategijoje ir pradėti ugdyti personalo ir institucinius gebėjimus, įskaitant kalbų mokėjimą, kad būtų galima iš tiesų įsitraukti, dalytis ir mokytis.
 - Reikėtų peržiūrėti esamą kokybės vadybos ir užtikrinimo sistemą. Svarbūs aspektai, kuriuos reikia tobulinti, yra: 1) kokybės politikos ir jos tikslų suderinimas su strategija, siekiant skatinti tobulėjimą, įgyvendinti su kokybe susijusius tikslus ir plėtoti kokybės kultūrą, 2) socialinių dalininkų įtraukimas į kokybės užtikrinimo procesus ir abipusis atviras bendradarbiavimas ir 3) esamų dokumentų peržiūra ir supaprastinimas atsižvelgiant į taikomą praktiką arba iškilus poreikiui juos peržiūrėti kartu su jų savininkais, suinteresuotomis šalimis ir naudos gavėjais. Kolegijos įsipareigojimas siekti kokybės ir neoficialios nuostatos suteikia tvirtą pagrindą viso to siekiant ir ieškant tinkamų sprendimų. Tačiau tam tikros procedūros, susijusios su asmeniniais ar pavieniais klausimais, skundais ir apeliacijomis, gali būti alternatyva esamai neformaliai praktikai ir konkrečiais atvejais gali pasitarnauti kaip prevencijos ar korekcijos priemonės.
 - Derėtų stiprinti ir sisteminti ryšius su absolventais, taikant Kolegijai ir atitinkamai tikslinei grupei tinkamas priemones ir metodus; kviesti absolventus veikti ir kaip ŠVK ambasadorius, grįžtamojo ryšio ir naujovių šaltinį, ir kaip potencialius mokymosi visą gyvenimą pasiūlymo naudos gavėjus.

Ekspertų grupė pateikė šias išsamesnes rekomendacijas dėl tolesnio sričių tobulinimo:

Valdymas:

- Kolegija turėtų geriau suderinti strategiją, veiklos politiką, jų įgyvendinimą ir stebėseną, t. y. turėtų būti nuosekliai apibrėžti ir suderinti strateginiai ir veiklos rezultatų rodikliai.
- ŠVK turėtų plačiau ir struktūriškiau vertinti rizikos valdymą (pavyzdžiui, dėl galimo būsimo studentų skaičiaus, įvairių tikslinių grupių kaitos) pasitelkiant į besivystantį scenarijų orientuotą mąstymą, kad tai apimtų gana ekstremalius scenarijus bei jų pasekmes, pavyzdžiui, ŠVK fizinei infrastruktūrai.
- Kolegija galėtų išplėsti studentų skaičiaus mažėjimo analizę ir galimas priemones, kurių būtų galima imtis sprendžiant šį klausimą. Derėtų atsižvelgti į skirtingus studentų tipus, jų kilmę, aplinkybes, poreikius, norus ir panašiai.
- Kolegija turėtų ieškoti tolesnių veiklos optimizavimo būdų, pavyzdžiui, peržiūrint studentų skaičių kiekviename studijų dalyke.
- Kolegija savo strateginiuose planuose turėtų atspindėti dabartinį ir būsimą NEOLAIA konsorciumo vaidmenį ir jo prioritetus, o taip pat ir būtiną šių santykių abipusiškumą.
- ŠVK derėtų įvertinti (arba bent jau apžvelgti) veiklos su socialiniais dalininkais poveikį ir struktūriškai išanalizuoti gaunamą grįžtamąjį ryšį.
- Savo HR politikoje Kolegija ypatingą dėmesį turėtų skirti tyrėjų pritraukimui.

Kokybės užtikrinimas:

- Nustatyti aiškią kokybės politiką ir išmatuojamus kokybės tikslus, išplaukiančius iš strategijos, ir naudoti juos stebėsenai bei komunikacijai.
- Peržiūrėti ir supaprastinti Kokybės vadovą ir jame atspindėti kasdieninę veiklos praktiką arba susitarti dėl būtinų procesų pakeitimų su atitinkamų procesų savininkais, dalyviais ir naudos gavėjais. Sklandžiai veikianti kokybės vadybos sistema, naudojama visoje institucijoje, leistų užkirsti kelią su tuo susijusiems trūkumams, padėtų išaiškinti kokybės vadybos principus ir elementus, o taip pat leistų stebėti jos veiksmingumą.
- Sukurti, įdiegti ir skatinti alternatyvią skundų ar apeliacijų teikimo procedūrą, kuri leistų anonimiškai pranešti apie su dėstytojais ir (arba) tam tikru asmeniu susijusią problemą. Nors dažnai greita ir veiksminga, dabartinė neformali veikloje pasitelkiama kokybės užtikrinimo praktika taip pat gali būti rimta kliūtis studentams.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Ryšys tarp ŠVK strateginių tikslų ir jos dėstyto bei mokslinių tyrimų ateityje galėtų būti sistemingiau stebimas.
- Nuotolinio mokymosi koncepcija turėtų būti toliau plėtojama kompleksiskai, galbūt įtraukiant mišriojo mokymosi galimybes, ir sistemingai diegiama. Tą patį būtų galima taikyti ir kompleksinei bei nuosekliai galimo skaitmeninio strategijai.
- Nereikėtų tikėtis, kad pastangos pritraukti studentus iš užsienio išspręs institucijos problemas, nes atvykstančių studentų skaičius tikriausiai visada bus nedidelis. Dėl šios priežasties manoma, kad dėmesys vietiniams studentams, daugiausia iš aplinkinio regiono, yra skiriamas pagrįstai ir, ekspertų grupės nuomone, yra rekomenduotinas. Be kita ko gali būti naudinga nuodugniau nustatyti ir išanalizuoti įvairių tikslinių potencialių studentų grupių

profilį, poreikius ir lūkesčius. ŠVK strategijoje galėtų būti apsvarstyta galima standartinių aukštojo mokslo programų sinergija su planuojamomis lanksčiomis nuostatomis, pavyzdžiui, trumpojo ciklo programomis, o taip pat mokymosi visą gyvenimą nuostatomis.

- Kolegija turėtų stebėti ir atsižvelgti į studentų skaičių visuose studijų dalykuose. Rekomenduojama naudotis sinergijos galimybėmis, tačiau jų gali nebepakakti, jei studentų skaičius studijų dalykuose, kuriuos lanko mažai studijuojančių, ir toliau mažės.
- Tarptautiškumo skatinimo pastangos yra realios ir pastebimos, tačiau jas reikėtų labiau integruoti į struktūrinį kokybės vadybos planą.
- Kolegijai rekomenduojama atidžiai stebėti politinius pokyčius, susijusius su reikalavimais mokslinių tyrimų srityje, kad galėtų laikytis skelbiamų reikalavimų. Jei bus reikalaujama pereiti prie fundamentalesnių mokslinių tyrimų, apie tai turėtų būti tinkamai informuojamas akademinis ir neakademinis personalas bei studentai.
- Reikėtų patikslinti ryšį tarp Žinių ir technologijų perdavimo centro ir mokslinės veiklos; šiuo metu neaišku, ar egzistuoja bendra, ar jungtinė strategija.
- Turėtų būti parengta nuosekli mokslinių tyrimų veiklos strategija. Remdamasi NEOLAiA pavyzdžiu, Kolegija turėtų pasirinkti 3 ar 4 pagrindines sritis (atitinkančias vidinę praktinę patirtį) ir stengtis nustatyti su jomis susijusius mokslinių tyrimų veiklos tikslus. Kadangi jau yra sukaupta žinių, tokia strategija šias sritis reikšmingai sustiprintų. Jei kiekvienas dėstytojas imtų siūlyti savo tyrimų sritis, galimai kiltų papildomų problemų ir rizikų. Į šių strateginių mokslinių tyrimų sričių kūrimo procesą turėtų būti įtraukti ir verslininkai, ir savivaldos institucijos.
- ŠVK vaidmuo NEOLAiA aljanse turėtų būti aiškiau apibrėžtas, atspindėtas strategijoje ir apie jį turėtų būti informuojama visa Kolegijos bendruomenė. Ši partnerystė gali suteikti naujų galimybių ir įkvėpimo, tačiau taip pat pareikalaus tam tikrų gebėjimų ir galimai itin reikšmingų pokyčių, o ne tik dėmesio technologijoms ir sklaidai. Derėtų prisiminti, kad ŠVK taip pat gali daug ką pasiūlyti savo partneriams, įskaitant tvirtus savo ryšius regione, tačiau Kolegija gaus daugiau naudos iš partnerystės, kai bus pasiruošusi ir žinos ko tikėtis.
- Reikėtų stengtis darbuotojus ir studentus tinkamai parengti tarptautiniam bendradarbiavimui, ypač gerinant jų anglų kalbos žinias.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Tęsti atvirą bendradarbiavimą ir tvirtą partnerystę tiek su švietimo srities, tiek su kitais regioniniais partneriais toliau siekiant strateginės plėtros; dar labiau įtraukti Kolegijos patirtį į regioninės plėtros planavimą ir atspindėti regioninius prioritetus ŠVK strategijoje, nustatant mokymosi, mokslinių tyrimų veiklos ir plėtros pajėgumų prioritetus. Skirti laiko reguliariam sisteminiam Kolegijos vaidmens, pozicijos ir ypač poveikio regiono bendruomenei apmąstymui, paremtam regioninių partnerių ir visuomenės nuomonėmis bei indėliu, siekiant nustatyti prioritetus ir padėti Kolegijai dar tvirtesnę pagrindą regione.
- Reikėtų ne tik analizuoti ŠVK kaip regioninę instituciją, bet ir ieškoti jos vietos nacionaliniame „poreikių žemėlapyje“. Prekės ženklo vystymas galėtų padėti Kolegijos naudai pakreipti žmonių suvokimą apie įvairias regioninės ekonomikos problemas ir tai, kad studijos didesniuose miestuose reiškia geresnę studijų kokybę.

- Reikėtų siekti būti pagrindiniu dalyviu diskusijose dėl didesnę pridėtinę vertę turinčio verslo, o taip pat kurti ir plėsti mokslinių tyrimų pajėgumus.
- Derėtų laikytis tinkamo požiūrio į mokymosi visą gyvenimą plano įgyvendinimą, atsižvelgiant į lanksčias mokymosi galimybes ir standartinių studijų programų pasiūlą, nesvarbu ar jį sudarytų atskira mokymosi visą gyvenimą politika ir strategija, ar jis būtų neatsiejama bendros strategijos dalis. Tokia strategija reikalauja išanalizuoti įvairių galimų tikslinių grupių mokymo poreikius, susijusius su kvalifikacijos kėlimu ir perkvalifikavimu, apsvaistyti įvairias mokymo formas, įskaitant mikro-kredencialus ir jų teikimo būdus, ankstesnių kvalifikacijų pripažinimą ir sąsajas su standartinėmis kvalifikacijomis, taip pat Kolegijos gebėjimų stiprinimo poreikius, susijusius su darbuotojų kompetencija, technologijomis ir taikomų procedūrų pokyčiais.
- Stiprinti ryšius su absolventais, pavyzdžiui, įkuriant absolventų asociaciją, kad jie būtų ŠVK (ir regiono) ambasadoriai ir potenciali nauja besimokančiųjų visą gyvenimą grupė.

VI. SISTEMOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

130. Parengiamajame etape ekspertų grupės nariai buvo trumpai supažindinti su institucinio vertinimo metodika, taip pat su Lietuvos aukštojo mokslo kontekstu ir jo raida. Šis trumpas pristatymas vis dėlto neleido visapusiškai ir išsamiai susipažinti su aplinkybėmis, politine darbotvarke ir aukštojo mokslo politika. Susipažįstant su pateiktu dokumentu ir ypač ekspertų grupei lankantis Šiauliuose, kelis kartus buvo užsiminta apie galimą kolegijų sistemos reformą, nukreipiant jas link taikomųjų mokslų aukštųjų mokyklų, kurią vis dėlto galėtų lydėti patikslinta mokslinės veiklos koncepcija.

Ekspertų grupė norėtų išreikšti bendrą viltį, kad ši reforma atsižvelgs į specifinę kolegijų misiją ir indėlį į jų regionines bendruomenes, verslo, pramonės ir viešųjų paslaugų partnerius, kurie visada vertino taikomąjį, į vartotoją orientuotą taikomųjų mokslų aukštųjų mokyklų mokslinių tyrimų veiklos pobūdį. Nors ir būtų atsižvelgiama į akademinį mokslinių tyrimų veiklos aspektus, tarpusavio mainų būtinybę ir indėlį į mokslinių tyrimų pažangą, tuo atveju, jei reforma reikalaus pernelyg didelio poslinkio link tradicinės akademinės fundamentinių mokslinių tyrimų sampratos, gali būti praleista galimybė atskleisti specifinę taikomųjų mokslų universitetų vertę ir pobūdį. Be to, toks poslinkis taip pat gali turėti esminės įtakos akademinio darbo profiliui ir pobūdžiui, jų kvalifikacijoms ir, netiesiogiai, atitinkamų institucijų strateginiams prioritetams. Ekspertų grupės nariai norėtų pagirti Šiaulių valstybinės kolegijos sukauptą patirtį, glaudžius ryšius su partneriais iš verslo pasaulio ir išreikšti viltį, kad ateityje tuo remiantis bus kuriami ir stiprinami Lietuvos taikomųjų mokslų aukštųjų mokyklų mokslinių tyrimų ir inovacijų pajėgumai.

© *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 08 19

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