



***MARIJAMPOLĖS KOLEGIJOS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
MARIJAMPOLĖ COLLEGE***

Grupės vadovas: Panel chairperson:	Prof. dr. Juan Carlos Hernández Buades
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	Petra Pistor
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Ana Tecilazić (akademinės bendruomenės atstovė) Dr. Vitor Braga (akademinės bendruomenės atstovas) Ms. Rasa Laiconienė (socialinė partnerė) Ms. Kamilė Dubikalytė (studentė)
SKVC vertinimo koordinatore Review coordinator at SKVC:	Daiva Buivydienė

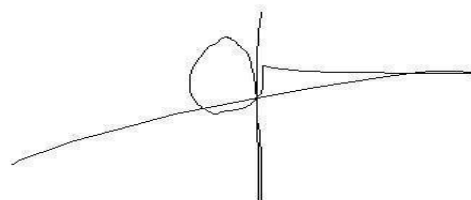
2022

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	19
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	24
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	27
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	32
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI	32

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Marijampolės kolegijos institucinio išorinio vertinimo išvadų tekstas.



Prof. dr. Juan Carlos Hernández Buades

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 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:

- Prof. dr. Juan Carlos Hernández Buades (grupės vadovas): CEU San Pablo universiteto Andalūzijos fondo generalinis direktorius, Ispanija;
- Petra Pistor (vertinimo sekretorė): Miunsterio taikomųjų mokslų universiteto kokybės vadybininkė, Vokietija;
- Ana Tecilazić (akademinės bendruomenės atstovė): Algebros universiteto kolegijos generalinė sekretorė, Kroatija;
- Dr. Vitor Braga (akademinės bendruomenės atstovas): Porto politechnikos instituto technologijų ir vadybos mokyklos docentas;
- Rasa Laiconienė (socialinė partnerė): sertifikuota socialinių paslaugų kokybės sistemos Equass auditorė, Lietuva;
- Kamilė Dubikalytė (studentė): Klaipėdos valstybinės kolegijos studijų programos *Maisto technologijos* studentė, Lietuva.

4. **Marijampolės kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO VEIKLA)	2
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 sistemiškai, 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 3 gerosios praktikos pavyzdžiai; pateiktos 28 rekomendacijos.

II. IŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Marijampolės kolegijos (toliau – MK arba Kolegija) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2022 m. balandžio 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 (toliau - SS) su priedais. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos (veiklos plano ir finansinės paramos plano, pajamų ir išlaidų, akademinio personalo sąrašo, personalo vertinimo ir konkurso pareigoms užimti nuostatų, informacijos apie paramą personalui, darbo krūvio normavimą ir paskirstymą, personalo kvalifikacijos tobulinimo veiklų sąrašo, dalinių mokymosi rezultatų įskaitymo tvarkos, neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų pripažinimo tvarkos, procesų aprašų, rizikos valdymo politikos). Kai kurie dokumentai buvo pateikti tik lietuvių kalba, todėl juos išvertė SKVC koordinatorius ir vienas komisijos narys iš Lietuvos. SKVC pateikė ekspertų grupei papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punkte), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; duomenis apie išorinius vertinimus, ankstesnio institucinio vertinimo išvadas; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veikloms; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus.

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų ekspertų grupės posėdžių. Ekspertų grupė lankėsi Kolegijoje 2022 m. balandžio 26–28 d. Ji susitiko su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais – įskaitant vadovus, dekanus, administracinių padalinių vadovus, dėstytojus, studentus, absolventus ir socialinius partnerius. **Dėl pasaulinės pandemijos išorinio vertinimo vizitas buvo organizuotas SKVC nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo konferencijos platforma „Zoom“.** Vėliau grupė susitiko virtualiai, kad peržiūrėtų ir suderintų išvadas ir rekomendacijas. Galutinės vertinimo išvados buvo parengtos derinant raštu ir pateiktos SKVC.

11. Vadovaujantis Aprašu, išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla bei Poveikis regionų ir**

visos šalies raidai. Analizuodama surinktus duomenis, ekspertų grupė taip pat atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, 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 gavo Marijampolės kolegijos pastabas ir apsvarstė jas. Buvo ištaisytos dvi faktinės klaidos ir padaryti keli nedideli išvadų pakeitimai, siekiant išsamiau paaiškinti ekspertų grupės poziciją. Ištaisymai ir pakeitimai buvo smulkiai paaiškinti Kolegijai rašytinėse pastabose dėl jos pateiktų komentarų. Išvados Aukštosios mokyklos vertinimo komisijoje svarstytos du kartus. Po AMVK pastabų ir institucijos paaiškinimų buvo pakeistas vienos dalies įvertinimas.

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

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

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

- **akredituoti 7 metų terminui**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinta teigiamai;
- **akredituoti 3 metų terminui**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinta neigiamai;
- **neakredituoti**, jei pakartotinio vertinimo metu aukštoji mokykla įvertinama neigiamai.

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. Kolegija įsteigta 2001 m., sujungus buvusią Marijampolės aukštesniąją pedagogikos mokyklą ir buvusią Marijampolės aukštesniąją žemės ūkio mokyklą. Nuo 2012 m. rugsėjo mėn. Kolegija įregistruota Lietuvos Respublikos juridinių asmenų registre kaip viešoji įstaiga. MK yra institucija, siekianti teikti paslaugas Pietvakarių Lietuvos regionui, siūlanti studijų programas, trumpalaikes studijas ir tolesnę šviečiamąją veiklą. Tuo pat metu Kolegija nori stiprinti savo tarptautiškumą, kad taptų visaverte Europos studijų ir mokslinių tyrimų erdvės nare.

20. Siekiant optimizuoti MK valdymą, 2021 m. kovo mėn. buvo patvirtinta nauja valdymo struktūra. Kolegijos valdymo organus sudaro Kolegijos taryba, Akademinė taryba, Direktorius, Direktorius pavaduotojas mokslo ir taikomajai veiklai ir mokslinei plėtrai bei Direktorius pavaduotojas infrastruktūrai ir projektinei veiklai.

21. Nuo 2019 m. Kolegijoje įvyko daug esminių organizacinės struktūros ir veiklos pokyčių. Tarp jų - Studentų atstovybės įsteigimas, direktorių pavaduotojų pareigybių pertvarkymas, darbuotojų skaičiaus mažinimas dėl studijų programų reorganizavimo ir kiti pokyčiai, darantys įtaką centrinių skyrių ir konsultavimo tarnybų užduotims ir procesams.

22. MK sudaro du fakultetai: Edukologijos ir socialinio darbo fakultetas bei Verslo ir technologijų fakultetas. Šiuo metu Kolegijoje siūloma 12 studijų programų 9 studijų kryptyse (Vadyba, Apskaita, Teisė, Socialinis darbas, Pedagogika, Kalbos studijos, Verslas, Informatikos inžinerija, Transporto inžinerija).

23. 2021 m. spalio mėn., kai buvo rengiama SS, Kolegijoje studijavo 562 studentai. Vertinamuoju laikotarpiu (2014–2021 m.) MK baigė 787 absolventai.

24. 2021 m. spalio mėn. Kolegijoje dirbo 105 darbuotojai, iš kurių 40 buvo neakademinis personalas, o 65 - akademinis personalas. Šiuo metu tarp 7 etatinių akademinį darbuotojų MK dirba vienas daktaro laipsnį turintis asmuo.

25. Pagalbines ir administracines paslaugas abiem fakultetams teikia šie organizaciniai padaliniai: Studijų ir karjeros skyrius, Projektinės veiklos ir tarptautinių studijų partnerystės skyrius, Edukacinis aukštojo mokslo studijų centras, Informacinių technologijų ir elektroninių studijų centras, Personalo, teisės ir viešųjų pirkimų skyrius, Komunikacijos ir marketingo skyrius, Finansinės apskaitos skyrius.

26. Be minėtų padalinių, Kolegijoje veikia dvi tarybos, kurias sudaro vidaus ir išorės nariai: Mokslo taikomosios veiklos taryba, kurios tikslas - formuoti strategines nuostatas dėl taikomosios mokslinių tyrimų veiklos, ir Inovacijų ir studijų kokybės taryba, kurios tikslai - vykdyti inovacinę veiklą Kolegijoje ir plėtoti studijų kokybės užtikrinimo sistemą.

27. 2013 m. pagal tarptautinį vadybos sistemos standartą ISO 9001:2008 buvo įdiegta kokybės vadybos sistema (KVS). 2016 m. Kolegija tapo pirmąja Lietuvos kolegija, kurios kokybės vadybos sistema buvo pakartotinai sertifikuota pagal naująjį tarptautinį vadybos sistemos standartą ISO 9001:2015. 2019 m. KVS buvo dar kartą sertifikuota ir išduotas kokybės vadybos sistemos sertifikatas, užtikrinantis DNV GL audito grupės standartų atitiktį iki 2022 m. spalio mėn. ISO standartais pagrįstoje KVS daugiausia dėmesio skiriama darbo srautų aprašymui (šiuo metu modeliuojami 28 ISO procesai) įvairiose Kolegijos veiklos srityse.

28. Per paskutinį institucinį vertinimą 2013 m. tarptautinė ekspertų grupė teigiamai įvertino visų Kolegijos veiklos sričių plėtojamą. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius 2014 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr. SV6-23 Kolegija akredituota 6 metams.

III. VERTINMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal toliau nurodytus 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 bei atsižvelgia į šalies mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas;

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

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

29. Kolegija turi visus būtinus Lietuvos valdžios institucijų leidimus vykdyti savo veiklą. Atitiktis Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) teisiniam reglamentavimui ir rekomendacijoms lygis konkrečiose srityse (moksliniai tyrimai, kokybės reglamentavimas, studijų veikla ir kt.) bus nagrinėjamas atskiruose šių išvadų skyriuose.

30. Ataskaitiniu laikotarpiu MK vadovavosi 2018–2020 m. Strateginiu veiklos planu. Kolegija yra parengusi 2021–2025 m. Strateginį veiklos planą, taip pat gaires iki 2030 m. Dabartiniame Strateginiame veiklos plane aprašoma esama padėtis, nustatomi prioritetai, pagrindiniai tikslai ir jų rodikliai, pateikiama SSGG analizė (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) ir PEST (politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai) veiksniai. Jame atsižvelgiama į socialinių partnerių rekomendacijas ir pateikiamos 3 plėtros programos, atitinkančios 3 prioritetines strateginių gairių sritis. Šios programos įgyvendinamos pasitelkiant 7 tikslus, 13 uždavinių ir 22 priemones. Strategija ir gairės taip pat sukuria sąsają su Europos aukštojo mokslo (EAME) ir Europos mokslinių tyrimų erdve (EMTE).

31. 2021–2025 m. Strateginiame veiklos plane ir plėtros gairėse iki 2030 m. Kolegijos misija buvo atnaujinta atsižvelgiant į pagrindinius pokyčius institucijoje ir regione bei naujas nacionalinio ir tarptautinio lygmens tendencijas: trumpalaikes studijas, taikomųjų mokslinių tyrimų akcentavimą, tarptautinių ir socialinių partnerystės darną ir mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimą.

32. Strateginis veiklos planas yra orientuotas į Kolegijos misiją. Siekiant ją įgyvendinti, Strateginiame veiklos plane nustatytos šios prioritetinės plėtros sritys: „aukštos pridėtinės vertės studijos ir mokslo taikomoji veikla“, „darni organizacija“, bei „moderni infrastruktūra ir efektyvūs procesai“. Strateginio veiklos plano dalys (esamos situacijos analizė, prioritetai ir tikslai, veiklos tikslai, įgyvendinimo priemonės, išteklių, planuojami veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos. Vis dėlto, nors prioritetai Strateginiame veiklos plane nurodyti ir išplėtoti,

ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai pateikti išsamesnę informaciją ir veiklos aspektų suskirstymą plane, kad ji galėtų tinkamai įgyvendinti konkrečius veiksmus.

33. Reguliariai vykdoma Strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, o rezultatai naudojami veiklos valdymui gerinti.

34. Iš to daroma išvada, jog strategijos stebėsenos sistema yra įdiegta ir veikia tinkamai. Ji skirta probleminiams klausimams ir prevenciniams veiksams nustatyti bei siekti geresnių rezultatų. Vidinė Strateginio veiklos plano stebėseną atliekama visais lygmenimis kalendorinių metų pabaigoje, vertinant ir analizuojant rodiklius. Strateginis veiklos planas (5 metams) yra plėtojamas metiniame veiklos plane (1 metams), kuris yra rengiamas derinant su Strateginio veiklos plano tikslais, uždaviniais ir priemonėmis, o be kita ko jame taip pat pateikiama pajamų ir išlaidų ataskaitos įgyvendinimo analizė. Yra rengiama metinė veiklos ataskaita (ekspertų grupei buvo pateikta 2021 m. veiklos ataskaita). Ekspertų grupė rekomenduoja nuolat peržiūrėti Strateginio veiklos plano suderinimo su padaliniais ir darbuotojais lygį, taip pat tikslų ir rodiklių įgyvendinimo lygį, taip siekiant optimizuoti stebėseną ir pokyčių valdymą.

35. Ekspertų grupei, remiantis SS ir pokalbiais su socialiniais dalininkais, nepakako informacijos įsitikinti, kad MK sistemingai analizuoja surinktus duomenis, taikydama pažangius duomenų gavybos procesus, kad įvertintų savo veiklą ir informuotų apie sprendimų priėmimą. Be to, kaip bus išsamiai aprašyta vėliau, duomenų rinkimas išskaidytas visoje institucijoje.

36. Reikėtų didinti Kolegijos gebėjimą studijose išlaikyti ištęstinių studijų studentus (dauguma studentų greta studijų dar ir dirba) ir didinti naujų studentų skaičių. Dauguma MK studentų yra ištęstinių studijų studentai. Taigi, viena iš pagrindinių studijų nutraukimo priežasčių yra savanoriškas jų stabdymas dėl negalėjimo derinti darbo ir studijų. Dėl šios priežasties 2017 m. apie 18,1 % naujų studentų nutraukė studijas, 2018 m. šis skaičius siekė 16,5 %, 2019 m. - 22,4 %, o 2020 m. - 18,6 %.

37. Kolegija taip pat nenaudoja pažangių analizės įrankių (sintetinių kintamųjų, geodemografinių duomenų), kuriais remiantis būtų galima vystyti pažangius pagrindinius veiklos rodiklius (PVR). Kad Kolegija galėtų nustatyti ir sutelkti dėmesį į svarbiausius strateginius klausimus, labai svarbu pagerinti sprendimų priėmimo procesą, įgyvendinant aiškia visų komitetų atskaitomybės struktūrą ir tobulinant aukščiausiosios vadovybės informacinę sistemą. Surinktų duomenų spektras kartais yra per mažas, kad būtų galima išsamiai įvertinti visą Kolegijos veiklą. Tai nėra kritinis neigiamas veiksnys, o veikiau pastebėjimas, į kurį atsižvelgus būtų optimizuoti Kolegijos sprendimų priėmimo procesai.

38. Ypatingas išorinio vertinimo sunkumas, su kuriuo susidūrė ekspertų grupė, buvo tas, kad pastaruju metu MK vyksta daug pokyčių ir patobulinimų: nauja organizacinė struktūra, procesai ir vadovai (pavyzdžiui, Kokybės vadovas). Dėl to ekspertų grupė savo vertinimą turėjo grįsti SS, besiremiančia ankstesnio plėtros etapo duomenimis ir informacija, ir pokalbiais per nuotolinį „vizitą“, kurie leido daryti išvadą apie pasiektą tolesnį plėtros etapą su naujais organizaciniais padaliniais, procesais ir vadovais, kurių poveikis dar nebuvo patikrintas.

39. Ekspertų grupė teigiamai vertina pastangas peržiūrėti procesus ir struktūras, kad būtų padidintas teikiamų paslaugų veiksmingumas ir kokybė, o taip pat studijų procesų skaitmeninimą paskatinant COVID-19 pandemijos. Dar ekspertų grupė teigiamai vertina tai, kad dauguma Kolegijos veiksmų atitinka pagrindinius EAME dokumentus ir Bolonijos proceso ministrų konferencijose numatytus įsipareigojimus (pavyzdžiui, Inovacijų ir studijų kokybės tarybos

sukūrimas, tvarumo ir ekologijos išsaugojimo idėjos ir kt.). Tačiau, kaip bus nurodyta vėliau, kai kurie veiklos aspektai turėtų būti geriau suderinti su EAME politika, pavyzdžiui, su ESG.

40. Kadangi Kolegija, kaip viešoji įstaiga, valstybės lėšas gauna nustatytu laiku, jos valdymo kontrolė iš esmės apsiriboja išlaidų kontrole ir jų pritaikymu prie pajamų. Strateginis veiklos planas (5 metams) yra vystomas metiniame veiklos plane (1 metams). Tačiau ekspertų grupė pastebi, kad trūksta tikslumo ir didesnio detalumo, susijusio su konkrečiais būsimais veiksmais, ekonominiais ištekliais, finansavimo šaltiniais ir priemonėmis, kurios turi būti įgyvendintos siekiant tikslų. Atsižvelgdama į tai, ekspertų grupė mano, kad Kolegijos ekonominėje prognozėje reikia daugiau dėmesio skirti vidutinės trukmės ir ilgalaikėms perspektyvoms, įvertinant išlaidas ir pajamas (lėšas), kurias Kolegija gaus tam tikru laikotarpiu. Taip pat Kolegijai būtų naudinga įvertinti dabartines ir numatomąsias išlaidas bei subsidijas.

41. Ekspertų grupės nuomone, Kolegija nėra parengusi pakankamai išsamaus ekonominio gyvybingumo plano savo būsimai plėtrai, kuriame būtų numatyti prognozuojami kiekybiniai duomenys bei SMART (specifiniai, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs, terminuoti) tikslai ir prioritetai, neapsiribojant Strateginiu veiklos planu. Strateginis veiklos planas yra grindžiamas tik kokybinėmis priemonėmis ir rezultatais. Kiekybiniai rodikliai turėtų būti vertinami ir kartu su jais turėtų būti pateikiama išsamesnė kokybinė informacija, galinti prognozuoti ir įvertinti Kolegijos ekonominį mokumą laikui bėgant, tiek trumpuoju, tiek vidutiniu, tiek ilguoju laikotarpiu.

42. Lygindama 2021 m. faktines ir planotas pajamas ir rezultatus, ekspertų grupė nustatė, kad faktinės pajamos ir rezultatai buvo mažesni už planuotus (tai ekspertų grupė pamatė SS 1.2 lentelėje). Be to, ekspertų grupė dar pastebėjo nepakankamą projektinės veiklos intensyvumą papildomoms lėšoms gauti (tai buvo paminėta Kolegijos SSGG analizėje ir patvirtinta Kolegijos tarybos narių). Rekomenduojama atidžiai stebėti tolesnę Kolegijos pajamų ataskaitos raidą.

43. Apskritai, ekspertų grupei buvo sunku susidaryti aiškia ir pagrįsta nuomonę, nes dokumentuose pateikti duomenys yra nenuoseklūs: faktinės 2019 m. ir 2020 m. pajamos SS 1.2 lentelėje ir 5 priedo 15 lentelėje skiriasi viena nuo kitos.

44. Ekspertų grupė nustatė keletą tobulintinių aspektų, glaudžiai susijusių su čia aptariama valdymo sritimi, kurie bus išsamiau aptarti kituose konkrečiuose šių išvadų skyriuose, pavyzdžiui: nėra kokybės užtikrinimo padalinio, trūksta veiksmų, orientuotų į studentų išlaikymą studijose, nepakankamas daktaro laipsnį turinčių nuolatinių darbuotojų skaičius, trūksta išteklių institucijai valdyti, didelis galimo neformaliojo ir savaiminio mokymosi pripažinimo procentas, didelis dėmesys paslaugų Marijampolės savivaldybei teikimui, tačiau nežymus poveikis regionui ir šaliai, mažai dėmesio skiriama tarptautiškumui. Į tai reikėtų atsižvelgti, siekiant užtikrinti, kad Kolegija atitiktų EAME, įskaitant Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires, reikalavimus keliamus aukštajai mokyklai.

45. Kolegija pernelyg daug dėmesio skiria minimalių teisinių reikalavimų atitikimui. Apskritai ekspertų grupė pasigenda strateginio požiūrio (aktyvaus, o ne reaktyvaus) į žmoniškųjų išteklių planavimą, finansinį planavimą ir t. t., kuris aiškiai parodytų, jog MK siekia toliau plėtoti mokymo ir mokslinių tyrimų sritį.

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.

46. Remiantis informacija, gauta iš SS ir pokalbių su socialiniais dalininkais metu, daroma išvada, jog MK turi nustatytą valdymo struktūrą ir skyrimo į valdymo ir vidurinėsios grandies valdymo organus bei pareigas tvarką. Aiškiai apibrėžti aukšto lygio vadovų patvirtinami dokumentai (Valdymo struktūra, Strateginis veiklos planas, Veiklos planas, Metinė veiklos ataskaita ir t. t.), akademinų sprendimų priėmimas ir atsakomybė.

47. Institucija turi du kolegialius valdymo organus: Kolegijos tarybą (valdymo organas, sprendžiantis strateginius klausimus) sudaro įvairių socialinių dalininkų atstovai (1 studentas; 4 nariai, atstovaujantys MK dėstytojams, mokslininkams, kitiems tyrėjams, administracijai ir kitiems darbuotojams; 3 nariai, nepriklausantys MK darbuotojams ir studentams, atstovaujantys atitinkamai regiono socialiniams partneriams, valstybinėms aukštosioms mokykloms ir regiono savivaldai, ir 1 narys, nepriklausantis MK darbuotojams ir studentams).

48. Akademinę tarybą (akademinų reikalų valdymo organą) sudaro vidaus darbuotojai (taip pat akademinio personalo nariai, dirbantys išskirtinai kitoje institucijoje, bet iš dalies ir MK kaip išoriniai partneriai ir išorinių socialinių dalininkų atstovai: 3 studentų atstovai, kuriuos skiria Studentų atstovybė; Kolegijos Direktorius; 3 kitų mokslo ir studijų institucijų atstovai, atstovaujantys Kolegijoje vykdomoms studijų kryptims; vienas MK fakulteto tarybos pirmininkas, paskirtas Kolegijos akademinės bendruomenės susirinkimo sprendimu; 6 dėstytojai, paskirti Kolegijos akademinės bendruomenės susirinkimo sprendimu; 1 asmuo, paskirtas MK direktorių sprendimu.

49. Kolegijos fakultetų tarybos (aukščiausios fakultetų savivaldos institucijos), sudaromos iš fakultetų dėstytojų ir studentų atstovų. Kolegijos Taryba tvirtina valdymo struktūrą, kuriai vadovauja Direktorius ir du jo pavaduotojai. Studentų interesams valdymo organuose atstovauja Studentų atstovybė.

50. MK organizacinės struktūros pateikimas organogramoje yra labai painus. Organograma nepateikia aiškaus vaizdo ir santykių tarp organizacinių vienetų (t. y. subjekto, kuriam skiriami materialieji ištekliai ir darbuotojai) ir vidinių organų (t. y. sudarytų iš įvairių organizacinių vienetų atstovų, kuriems nėra skiriami atskiri ištekliai), kaip jie buvo aiškinami susitikimų metu. Net ir per nuotolinį „vizitą“ Kolegijai nepavyko pakankamai aiškiai suformuluoti organizacinės struktūros. Nei iš dokumentų, nei iš pokalbių organizacinė struktūra galutinai nepaaiškėjo. Tai didelė problema, ypač atsižvelgiant į tai, kad Kolegijos organizacinė struktūra ir praeityje buvo gana nestabili ir tai turėtų būti skubiai taisoma. Neaiškumą dėl organizacinės struktūros dar didino tai, kad dokumentuose ir pokalbių metu organizaciniai vienetai ar padaliniai į anglų kalbą buvo verčiami nenuosekliai (pavyzdžiui, buvo sakoma ir Mokslinės plėtros taryba ir Mokslo taikomosios veiklos taryba, ir pan.). Ekspertų grupė primygtinai ragina Kolegiją užtikrinti, kad organizaciniai vienetai, padaliniai ir nuostatai būtų nuosekliai verčiami oficialiuose dokumentuose ir interneto svetainėje, o visų svarbiausia - derėtų apskritai peržiūrėti savo organizacinę schemą.

51. Nuo 2018 m. Kolegijos struktūra keitėsi 3 kartus: 2018 m. įvykdyta esminė restruktūrizacija (kuri rodo, kad anksčiau nustatytos struktūros negalėjo būti pritaikytos MK strateginiams tikslams įgyvendinti ir į juos reaguoti), o 2019 m. ir 2021 m. - įgyvendinti ne tokie reikšmingi pokyčiai. Ekspertų grupės nuomone, tai atskleidžia tam tikrą struktūros nestabilumą. Nors institucinės struktūros turėtų pasižymėti tam tikru lankstumu (nes lankstumas rodo, kad institucijoje atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių poreikius, jie apmąstomi, o tai vertinama kaip teigiamas institucinių struktūrų bruožas), jos turėtų būti pakankamai tvarios, kad galėtų inicijuoti ir prisidėti prie ilgalaikių pokyčių. Ekspertų grupė taip pat rekomenduoja padidinti institucinės struktūros stabilumą įdarbinant daugiau etatinių darbuotojų (žr. toliau šiame skyriuje).

52. Ekspertų grupė rekomenduoja į organizacinę struktūrą įtraukti padalinį (arba transformuoti jau esamą), kuris būtų atsakingas už institucijos vidaus kokybės užtikrinimo sistemą. Jis turėtų susitelkti į studijų kokybės užtikrinimą, kuris neapsiriboja ISO procedūromis, ir koordinuoti visą su kokybės užtikrinimu susijusią veiklą, nuo išsamios politikos, vidaus nuostatų ir vadovų rengimo, duomenų rinkimo ir jų analizės, iki nuolatinio studijų programų tobulinimo ir peržiūrų, įrodymų naudojimo studijų programų kokybei ir konkrečiai studijų kokybei gerinti, reguliaraus ataskaitų teikimo ir t. t. - visa tai turėtų atitikti ESG. Svarbu įsteigti specialią kokybės užtikrinimo tarnybą (organizacinį padalinį), turinčią tik šiai sričiai skirtų specializuotų išteklių (išsamesnė informacija pateikta skyriuje „Kokybės užtikrinimas“).

53. Kolegijoje įdiegta išsami kokybės vadybos ir procesų valdymo sistema, pagrįsta ISO 9001:2015 standartu ir atspindėta MK Kokybės vadove. Kolegijos veiklos efektyvumas ir rezultatai, remiantis ISO standartu, analizuojami audito ataskaitų aptarimų metu, direktorato posėdžiuose ir savęs vertinimo posėdžiuose. Ekspertų grupė procesų valdymą vertina kaip pakankamą organizacinių (ypač administracinių) procesų kokybei užtikrinti, tačiau nepakankamą studijų kokybei užtikrinti. Apie tai bus išsamiau kalbama kituose skyriuose.

54. Įstaiga taip pat yra parengusi Rizikų valdymo politiką, skirtą rizikų valdymui. Joje aprašoma, kaip nustatyti riziką, įvertinti jos tikimybę ir galimą žalą, nustatyti rizikos mažinimo priemonės ir apibrėžti atsakomybę. Vis dėlto, ekspertų grupė pastebi, kad Kolegijos vykdomas rizikos valdymas neduoda pageidaujamo rezultato. Vienas iš rizikos valdymo tikslų - sudaryti sąlygas ilgalaikiam planavimui, kuo anksčiau išvengiant arba sumažinant įvardintą riziką. Nepaisant to, pastebima, kad Kolegijoje apskritai vyrauja gana trumpalaikis planavimas. Tai matyti, pavyzdžiui, iš to, kad darbuotojai įdarbinami terminuotam laikotarpiui atsižvelgiant tik į trumpalaikius poreikius, jų mokymas taip pat planuojamas trumpalaikiam laikotarpiui, o finansinis planavimas neapima ilgesnio laikotarpio. Deramai taikomas ir veikiantis rizikos valdymas įgalintų užtikrinti patikimą ilgalaikį planavimą.

55. Ekspertų grupė turėjo progą įsitikinti, kad MK darbuotojai ir studentai (kurie yra pagrindiniai vidiniai socialiniai dalininkai), ir išoriniai socialiniai dalininkai (įskaitant kitų aukštųjų mokyklų atstovus ir socialinius partnerius) pakankamai dalyvauja valdymo procese per savo atstovus Kolegijos Taryboje ir Akademinėje taryboje institucijos lygmeniu. Be to, jiems atstovaujama fakulteto taryboje ir kituose *ad hoc* komitetuose ar darbo grupėse padalinio lygmeniu.

56. Su Kolegijos valdymu susijusiai veiklai įtaką daro Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, sprendžiančios dėl bazinio finansavimo dydžio, studentų priėmimo, lėšų skyrimo įvairiems projektams įgyvendinti ir kt. Be to, su įstaiga bendradarbiauja

Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų Marijampolės filialu bei Marijampolės regiono plėtros taryba. Taigi, daroma išvada, kad išoriniai socialiniai dalininkai yra tinkamai įtraukiami.

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

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

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

57. MK renka duomenis įvairiose srityse:

- a. Studijų kokybė (renka Inovacijų ir studijų kokybės taryba; Direktoriaus pavaduotojas akademinėi ir mokslo taikomajai veiklai; Studijų ir karjeros skyrius; fakultetų dekanai; katedrų vedėjai; studijų programų komitetų pirmininkai);
- b. Absolventų karjera (renka Studijų ir karjeros skyrius, sudarytas iš studijų programų komitetų pirmininkų, internetinių apklausų metu, pasitelkiant Karjeros valdymo informacinės sistemos (KVIS) duomenis, kokybinius studijų programų vadovų atsiliepimus ir Lietuvos Vyriausybės strateginės analizės centro STRATA duomenis);
- c. Darbo rinkos poreikiai (per apklausas ir diskusijas su regiono darbdaviais);
- d. Tarptautinė veikla (renka Projektinės veiklos ir tarptautinių studijų partnerystės skyrius);
- e. Infrastruktūra ir projektinė veikla (renka Direktoriaus pavaduotojas infrastruktūrai ir projektinei veiklai);
- f. Finansų valdymas (renka Finansinės apskaitos skyrius).

58. Pokalbių metu ir iš jai pateiktos 2021 m. veiklos ataskaitos, ekspertų grupė galėjo įsitikinti, kad duomenys ir informacija apie studijas (pavyzdžiui, studentų skaičių, absolventų karjerą, tarptautiškumą ir t. t.), taikomųjų mokslinių tyrimų veiklą (pavyzdžiui, pajamas už taikomuosius mokslinius tyrimus, publikacijas, konferencijas ir pan.), materialiuosius išteklius (pavyzdžiui, personalą, medžiagas, finansus), ir valdymą (pavyzdžiui, dokumentus, kokybės užtikrinimą, finansus) yra sujungti į Kolegijos metinę veiklos ataskaitą, kurią rengia Direktorius, remdamasis įvairių fakultetų veiklos ataskaitomis (žr. kitą pastraipą), ir siunčia Kolegijos tarybai.

59. Kolegijos metinė veiklos ataskaita yra pagrįsta fakultetų ir kitų centrinių Kolegijos padalinių veiklos ataskaitų įvykdymo analize ir pagrindiniais duomenimis, surinktais iš pirmiau minėtų šaltinių. Ši analizė atliekama kasmetiniame savęs vertinimo posėdyje, kurio tikslas - išanalizuoti visos Kolegijos strateginių tikslų įgyvendinimą remiantis minėtomis veiklos ataskaitomis. Kolegijos veiklos ataskaitoje taip pat pateikiami pasiūlymai dėl tam tikros srities veiklos tobulinimo.

60. Apskritai ekspertų grupė šį reguliaraus savęs vertinimo procesą Kolegijos lygmeniu vertina kaip pakankamą. Tačiau, kaip rašoma ir pirmiau pateiktame ekspertų grupės strateginio veiksmų plano įgyvendinimo reguliarios stebėsenos vertinime, pateiktame skyriuje „Valdymas“, ekspertų grupė rekomenduoja visus svarstymus grįsti išsamesniais duomenimis ir analizėmis.

61. Egzistuoja Dokumentų valdymo tarnyba, kuri tvarko, saugo ir sistemina visus dokumentus ir apibendrina visų Kolegijos padalinių duomenis. Ši tarnyba buvo aptarta SS skyriuje „Duomenų

apie MK veiklą rinkimas“. Tačiau ji yra atsakinga už trijų rūšių dokumentus Kolegijoje, t. y., korespondenciją, sutartis ir užsakymus, taigi nėra centrinis padalinys, atsakingas už duomenų ir informacijos apie Kolegijos veiklos rezultatus rinkimą, kaip netiesiogiai teigiama SS.

62. Ekspertų grupė aiškiai pastebi, kad dėl skirtingų padalinių ir darbuotojų renkamų duomenų (ypač studijų srityje) gali būti prarandama informacija ir neefektyviai paskirstomas darbo krūvis. Todėl ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja centralizuoti duomenų rinkimo procesą, už kurį būtų atsakingas centrinis kokybės užtikrinimo padalinys, kaip išsamiau aprašyta skyriuje apie kokybės užtikrinimą.

63. Duomenų analizės kokybė yra labai svarbi formuluojant strateginius tikslus ir siekiant priimti efektyvius sprendimus. Dėl šios priežasties svarbu nustatyti gerai struktūrizuotą informacijos srautą, kad duomenys būtų veiksmingai renkami ir pasiektų įvairius sprendimus priimančius institucijos darbuotojus. Atlikus vertinimą ekspertų grupei tapo akivaizdu, kad Kolegijoje duomenys renkami nesistemiškai ir kad šioje srityje yra kur tobulėti.

64. Interneto svetainėje lietuvių kalba MK skelbia kokybinę ir kiekybinę informaciją apie savo švietėjišką ir mokslinę veiklą, įskaitant:

- bendrą informaciją apie studijų programas;
- studentų sėkmės istorijas ir atsiliepimus;
- absolventų ir kitų socialinių dalininkų nuomones apie studijų kokybę;
- aukštojo mokslo veiklos rezultatus;
- studijų programų vertinimą;
- absolventų karjeros rodiklius;
- projektinę veiklą;
- publikacijas (2003–2021 m.);
- konferencijų medžiagą (2016–2022 m.);
- Kolegijos periodinį leidinį „Homo Societas Technologiae“ (HST).

Interneto svetainėje skelbiama informacija lietuvių kalba leidžia susidaryti pagrįstą nuomonę apie įstaigą ir jos veiklą. Tačiau, siekiant visiškai atitikti ESG, reikėtų paskelbti papildomos informacijos apie išsamią Kolegijos vidaus kokybės užtikrinimo politiką ir veiklą, susijusią su kokybės užtikrinimu ir gerinimu.

65. Kolegijos interneto svetainėje anglų kalba pateikiama labai mažai informacijos, tad siekiant išplėsti tarptautinį MK matomumą, joje turėtų būti skelbiamos, pavyzdžiui, išorės vertinimo ataskaitos, strateginio planavimo informacija, ir t. t. Vis dėlto, juk svetainė skirta ne tik potencialiems studentams, bet ir būsimiems partneriams. Didžioji dalis duomenų MK interneto svetainėje pateikiama lietuvių kalba, todėl ji neprieinama tarptautinei auditorijai. SS minimi skirtingi informacijos viešinimo kanalai, tačiau svarbu suskirstyti skirtingoms tikslinėms grupėms teikiamą informaciją, o taip pat ir atsižvelgti į tarptautinius socialinius dalininkus, kurie gali padėti didinti Kolegijos tarptautiškumą.

66. Išorinės informacijos veiksmingumas vertinamas atliekant naujiems studentams skirtą apklausą. Tačiau SS ir pokalbių metu pasigesta informacijos, kiek išsamūs yra šie duomenys ir kas

juos renka. Dėl tokios informacijos pobūdžio ir svarbos reikalingas gerai suplanuotas duomenų rinkimo ir analizės procesas.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:

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

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

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

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

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

67. Akademinio personalo formavimo ir vertinimo politika yra aiškiai reglamentuota atitinkamame Kolegijos reglamente, kuriame aprašyti konkursų ir atestacijų organizaciniai aspektai bei reikalavimai skirtingoms pareigybėms (profesoriaus, docento, lektoriaus, asistento) Kolegijoje.

68. Atestacijos ir konkurencijos komisija, kuri yra Akademinės tarybos pavaldume, yra atsakinga už minėtų procesų vykdymą.

69. Dėstytojai priimami į nuolatinės (viešo konkurso būdu, 5 metų laikotarpiui) arba nenuolatinės pareigas (reikia atlikti veiklos vertinimą pagal dokumentais pagrįstą kvalifikaciją ir darbo patirtį). Tačiau MK neturi ilgalaikės akademinio ar neakademinio personalo įdarbinimo strategijos, kuri atitiktų ir įstaigos strategiją, ir jos augimą. Ši ilgalaikė strategija yra svarbi siekiant paremti ilgalaikį Kolegijos augimą ir akademinę pažangą.

70. Iš pokalbių su darbuotojais per nuotolinį vizitą ekspertų grupei tapo akivaizdu, kad darbuotojai žino įdarbinimo reikalavimus ir procesus ir neturi konkrečių rekomendacijų, kaip juos tobulinti.

71. Nuolatiniai dėstytojai yra vertinami kas penkerius metus. Dėstytojai, Akademinė taryba arba fakulteto taryba taip pat gali prašyti neeilinės atestacijos praėjus kitam nei 5 metų laikotarpiui. Nenuolatiniai dėstytojai priimami į darbą be konkurso pagal terminuotą darbo sutartį ne ilgesniam kaip 2 metų laikotarpiui. Praėjus šiam laikotarpiui, nenuolatiniai darbuotojai gali būti vertinami, ir darbo sutartis su MK būtų pratęsta. Jei dėstytojas priimamas į lektoriaus, docento ar profesoriaus pareigas, prieš sudarant terminuotą darbo sutartį vertinama jo atitiktis pareigoms pagal kvalifikaciją ir praktinio darbo patirtį patvirtinančius dokumentus. Atsižvelgdama į tai, kad akademiniai darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį Kolegijos akademinėje pažangoje, ekspertų grupė rekomenduoja ypatingą dėmesį skirti a) dėstytojų rezultatams (įrodomiems, pavyzdžiui, pavyzdiniais kursais) ir, galimai, b) mokslinių tyrimų patirčiai (įrodomai įprastais mokslinių tyrimų rezultatų rodikliais), o taip pat ir nenuolatiniams darbuotojams, prieš jiems pradėdant dėstyti MK.

72. Darbo užmokesčio apibrėžimas atitinka „Marijampolės kolegijos dėstytojų darbo krūvio normavimo ir darbo užmokesčio nustatymo tvarkos aprašą“ ir atsižvelgia į dėstytojo atliekamus užsakomuosius mokslinius tyrimus bei papildomai dėstomus studijų dalykus institucijoje. Taigi, Kolegijos darbuotojams už papildomą darbą mokamas papildomas darbo užmokestis. Pokalbių

metu ekspertų grupė galėjo įsitikinti, kad atliekamų užduočių ir apmokėjimo už jas neatitikimo nėra.

73. Akademinio personalo skaičius Kolegijoje įvertinamas prieš mokslo metus, atsižvelgiant į esamus nuolatinis dėstytojus, koreguojant nenuolatinį dėstytojų skaičių. Todėl nenuolatiniai dėstytojai visų pirma skirti tam, kad būtų galima spręsti būtino akademinio darbo krūvio nepastovumo problemą. Šiuo atveju minėta įdarbinimo strategija taipogi būtų labai naudinga.

74. Nuo 2017 m. iki 2021 m. Kolegijos darbuotojų skaičius buvo sumažintas 40 % (akademinio personalo - 35 %, neakademinio personalo - 46 %). Pati MK šį sumažinimą grindžia šiais argumentais: (i) Kolegijos struktūros reorganizavimu; ii) perteklinio nekilnojamojo turto atsisakymu ir iii) racionalių ir lanksčių studijų programų kūrimu. Kolegija šį pokytį apibūdina kaip efektyvumo didinimą ir aiškina jį masto ekonomija, pasiekta vykdant įvairias studijų programas.

75. SS nurodoma, kad padidėjo dėstytojų ir studentų skaičiaus santykis (nuo 8,6 2017 m. iki 23,6 2021 m.). Tai ankstesnėje pastraipoje minėto efektyvumo pasekmė, todėl institucija skatinama tęsti šį procesą. Taip pat rekomenduojama, kad tokio efektyvumo prieaugis būtų panaudotas investicijoms į esamo akademinio personalo įgūdžius.

76. MK akademinis personalas atitinka Lietuvos teisinius standartus. Tačiau siekiant paremti tolesnę institucijos augimą, o pirmiausia - sudaryti jai sąlygas įgyvendinti savo strateginius tikslus, susijusius su taikomaisiais ir moksliniais tyrimais grindžiamomis studijų programomis, svarbu didinti tiek daktaro laipsnį turinčių asmenų, tiek visą darbo dieną dirbančio akademinio personalo skaičių. Kolegijoje dirba tik 7 etatiniai akademiniai darbuotojai. Nors šis mažas skaičius atitinka minimalius teisės aktų reikalavimus studijų programoms, ekspertų grupė pastebi, kad Kolegijoje visgi trūksta mokslinių tyrimų personalo. Visų pirma, fakultetų darbuotojai, turintys daktaro laipsnį, yra atsakingi už studijų programų rengimą remiantis naujausiais tyrimų rezultatais. Ekspertų grupė laikosi pozicijos, kad Kolegijos plėtrai nepakanka laikytis minimalių teisinių reikalavimų. MK artimiausiu metu turėtų arba įdarbinti naujų etatinių akademinų darbuotojų, turinčių daktaro laipsnį, arba pakelti esamų darbuotojų akademinį lygį, kad jie galėtų imtis iniciatyvos ir atsakomybės už institucijos akademinę plėtrą. Šiuo metu Kolegijoje dirba tik vienas etatinis daktaro laipsnį turintis darbuotojas, todėl tik vienam iš dviejų fakultetų atstovauja aukštesnio lygio akademikas. Nors MK yra taikomųjų mokslų kolegija, esamos ir naujos studijų programos yra grindžiamos daktaro laipsnį turinčio personalo veiklos rezultatais ir tyrimais.

77. Iš to daroma išvada, kad Kolegija neturi pakankamų ir tinkamų institucinių išteklių institucijai valdyti ir taikomiesiems moksliniams tyrimams vykdyti. Tai patvirtina ir tai, kad svarbiems vidaus organams, atsakingiems už akademinis reikalus ir taikomuosius mokslinius tyrimus, vadovauja tas pats asmuo, o juos sudaro pusė etato dirbantys (t. y. beveik išoriniai) darbuotojai. Ekspertų grupė sutinka, kad institucija turi aiškiai apibrėžtą augimo strategiją, tačiau ekspertų nuomone, MK nelaiko mokslinių tyrimų svarbiu aspektu siekiant šio augimo.

78. Padidinus darbuotojų, turinčių daktaro laipsnį, skaičių, būtų galima sustiprinti institucijos mokslinių tyrimų profilį ir užsakomuosius tyrimus pagrįsti naujausiais mokslo pasiekimais. Nors absolventai ir studentai per pokalbius su ekspertų grupe teigė, kad dėstytojai yra visada pasiekiami ir lankstūs, taip pat kad jie turi galimybę dalyvauti (kiek paprastesnėje) mokslinių tyrimų veikloje, ekspertų grupė įsitikinusi, kad didesnis etatinių dėstytojų skaičius padidintų ne tik jų įsitraukimą į institucijos veiklą ir jų motyvaciją, bet ir tyrimais grindžiamo mokymo kokybę. Dar daugiau, investavus į didesnę skaičių nuolatinį daktaro laipsnį turinčių darbuotojų, pagerės studijų

programų, o taip pat ir socialiniams partneriams, regionui ir bendruomenei teikiamų mokslinių tyrimų kokybė. Galiausiai, didesnis etatinių darbuotojų skaičius taip pat leistų sistemingai kelti dėstytojų kvalifikaciją. Dėl nenuolatinių darbuotojų visada kyla „protų nutekėjimo“ rizika. Tuo tarpu nuolatinis personalas, turintis galimybę sistemingai kelti kvalifikaciją, galiausiai pagerintų ir studijų kokybę Kolegijoje.

79. Kolegija yra parengusi darbuotojų mokymui skirtų lėšų planą. SS pateikiami duomenys apie lėšas, skirtas akademinio ir neakademinio personalo įgūdžiams tobulinti. Ši suma 2017–2021 m. gerokai sumažėjo. 2017 m. tam buvo skirta 23 053 EUR, o 2021 m. - 8 705 EUR. Nepaisant akademinio ir neakademinio personalo mažėjimo, lėšos, tenkančios vienam darbuotojui, taip pat gerokai sumažėjo (nuo 132,48 EUR, skirtų įgūdžių tobulinimui vienam darbuotojui 2017 m., iki 83,76 EUR 2021 m.). Bendra kvalifikacijos kėlimui skirtų lėšų suma sumažėjo 62 %, tačiau vienam darbuotojui skiriamos lėšos kvalifikacijos kėlimui sumažėjo tik 36 %. Vis dėlto, remdamasi pokalbių metu išsakyta darbuotojų nuomone, ekspertų grupė priėjo prie išvados, kad akademiniam ir neakademiniam personalui siūloma įgūdžių tobulinimo programa atitinka dabartinius jų poreikius. Pokalbių metu darbuotojai įtikinamai pasakojo, jog įgūdžių tobulinimo galimybės yra gerai išplėtos, veiksmingos ir lanksčios, atsižvelgiant į jų poreikius. Darbuotojų prašoma teikti pasiūlymus dėl naujų įgūdžių tobulinimo mokymų, kurie, savo ruožtu, būtų įgyvendinami kito planavimo laikotarpio metu.

80. MK taip pat įdiegė vidinę mokymo programą kaip alternatyvą darbuotojų įgūdžių tobulinimui išorėje. Šios programos kontekste, vertinant ilgalaikę jos perspektyvą, daugiau dėmesio reikėtų skirti paslaugų paskirstymo personalui procesui, įgūdžių ugdymo strategijai bei už įvairius kursus atsakingų ekspertų skyrimui. Darbuotojams siūlomi kursai suformuojami ir iškomunikuojami bendruomenei kiekvienais metais (atsižvelgiant į darbuotojų poreikius), tačiau kai kurie siūlomi kursai turėtų būti ilgalaikiai (pavyzdžiui, kursai, leidžiantys plėtoti mokslinių tyrimų veiklą arba tarptautiškumo didinimą), kad darbuotojai galėtų bet kada dalyvauti šiuose kursuose ir turėtų lūkesčių dėl ateityje siūlomų kursų. Todėl labiausiai neišplėtos mokymo sritys turi būti siūlomos nepertraukiamai. Be to, taip pat svarbu parengti ilgalaikę strategiją, kad būtų įgyvendintas veiksmingas siūlomų kursų sąrašas ir užtikrinta, kad jie atitiktų darbuotojų poreikius.

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.

81. Didelę dalį MK lėšų sudaro viešosios lėšos. Gaunamų pajamų pakanka išlaidoms padengti. 75 % išlaidų skiriama darbuotojų atlyginimams padengti. Kiekvieno studento išlaidos sudaro apie 2 500 EUR (nors 2020 m. ši suma buvo sumažinta iki 2 156 EUR - tai tikriausiai paaiškinama išlaidų mažėjimu dėl pandemijos). Kiekvienas laipsnį suteikiantis diplomats įstaigai vidutiniškai kainuoja 125 500 EUR.

82. MK finansiniai šaltiniai, aprašyti SS, yra šie:

- a. mokamos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros paslaugos (iš viso 2017–2021 m.: 395 479 - vidutiniškai 79 000 EUR per metus); 2021 m. užsakytiems tyrimams, konsultacijoms ir socialiniams partneriams skirtiems mokymams skirta 14 000 EUR;
- b. lėšos gautos iš apskričių savivaldybių biudžetuose bendrajam ugdymui skirtų asignavimų;
- c. nekilnojamojo turto nuoma ir pardavimas (110 000 EUR per ataskaitinį laikotarpį / 22 000 EUR per metus).
- d. 2020–2021 m. finansinė parama įvedus karantiną bei parama skirta ištikus ekstremaliai situacijai: 110 000 EUR.
- e. „Erasmus+“ finansavimas: 12,116 milijonų EUR per ataskaitinį laikotarpį.
- f. Marijampolės savivaldybės ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos finansinė parama STEAM atviros prieigos centrui: 75 000 EUR.
- g. ES finansuojamas projektas „Studijų aplinkos ir infrastruktūros tobulinimas, įgyvendinant regioninės kolegijos modelį“: 700 000 EUR.

83. Reikalingų išteklių poreikis stebimas ir vertinamas kasmet, nors jis aptariamas kas ketvirtį. Į šį procesą įtraukiama Kolegijos Taryba ir katedrų vedėjai. Dalis reikalingų išteklių gaunama įgyvendinant išorės projektus. Ekspertų grupė mano, kad apskritai Kolegijos finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir naudojami racionaliai (nors, kaip jau buvo paaiškinta anksčiau, jie planuojami tik trumpajam laikotarpiui). Tobulinimo pasiūlymai bus pateikti toliau šiose išvadose.

84. Tolesnė institucijos ir jos akademinio personalo plėtra leistų Kolegijai būti mažiau priklausomai nuo Lietuvos Respublikos Vyriausybės, nes galimai padidėtų institucijos užsakomųjų mokslinių tyrimų apimtys ir jos galimybės dalyvauti papildomuose Europos projektuose.

85. Knygos ir leidiniai užsakomi atsižvelgiant į katedrų vedėjų, studijų programų komitetų pirmininkų, dėstytojų ir studentų pasiūlymus. Bibliotekai skiriama tam tikrų finansinių išteklių. Joje esanti medžiaga kasmet papildoma: biblioteka užklausia padalinių poreikių ir nuperka reikiamą medžiagą.

86. Programinės įrangos pirkimas taip pat įtraukiamas į metinį finansinį planavimą.

87. Naujai įsteigto regioninio STEAM atviros prieigos centro (2021 m.) tikslas - ugdyti mokinius kaip būsimus STEAM mokslų tyrėjus ir inovatorius, stiprinant tarpdisciplininius, kūrybinius, iniciatyvumo, verslumo ir lyderystės gebėjimus, reikalingus sėkmingai profesinei karjerai. Jis buvo įsteigtas finansuojant projektą „Mokyklų aprūpinimas gamtos ir technologinių mokslų priemonėmis“. STEAM atviros prieigos centras ugdo mokinių kompetencijas, stiprina praktinius įgūdžius, skatina mokinių ir visuomenės susidomėjimą naujausiais STEAM mokslų išradimais ir neseniai buvo integruotas į MarKo moksleivių akademiją (žr. toliau). Į STEAM atviros prieigos centrą taip pat priimami mokiniai iš regiono.

88. Kolegijoje yra keletas laboratorijų (pavyzdžiui, mechatronikos laboratorija, gamtos mokslų laboratorija, medijų laboratorija) ir kitų patalpų (pavyzdžiui, slaugos mokslų eksperimentiniams ir diagnostiniams tyrimams atlikti), kurios padeda Kolegijos siūlomų studijų programų įgyvendinimui

89. Bendradarbiaudama su pagrindiniu regiono darbdaviu „Mantinga“, Kolegija neseniai įsteigė imitacinę įmonę su keturiais imitaciniais skyriais, kurioje studentai gali praktiškai išbandyti įvairias didelės įmonės funkcijas.

90. Nuo 2020 m. visa studijų infrastruktūra atnaujinta įgyvendinant ES finansuojamą projektą „Studijų aplinkos ir infrastruktūros tobulinimas, įgyvendinant regioninės kolegijos modelį“. Jam įgyvendinti skirta 700 000 EUR. Šio projekto metu iš esmės atnaujinama MK studijų bazė: modernizuojamos kompiuterizuotos studentų ir MK darbuotojų darbo vietos, plečiama Kolegijos informacinių technologijų bazė, atnaujinama bibliotekos įranga, įrengiamos modernios mokslinių tyrimų laboratorijos įvairioms studijų programoms (žr. pirmiau). Projekto metu planuojama įsigyti daugiau kaip 1 500 įvairių kategorijų ir tipų priemonių, iš viso - daugiau kaip 31 000 vienetų prekių.

91. Remdamasi SS ir pokalbiais su darbuotojais bei studentais, ekspertų grupė įsitikino, kad visi mokymosi ištekliai yra pakankami, kad atitiktų laipsnį suteikiančių studijų programų ir studentų skaičių. Be to, institucijos fiziniai ištekliai yra pakankami Kolegijos akademinėi ir socialinei veiklai.

92. Apibendrinant, ekspertų grupė nustatė, jog Kolegijos vadovaujantys darbuotojai deda dideles pastangas Kolegijos valdymo srityje ir tinkamai (nors ir trūksta orientavimosi į ateitį) valdo finansus. Tuo pat metu, ekspertų grupė mano, kad reikia tobulinti strateginį valdymą. Trūksta aiškios organizacinės struktūros ir į ateitį orientuotų strategijų (įvairiose srityse), kurios, priimant pagrįstus sprendimus, priklausytų nuo kiekybinių rodiklių. Esant dabartiniam darbuotojų skaičiui (per mažai etatinių bei aukštesnę akademinę kvalifikaciją turinčių darbuotojų) ir nesant į ateitį orientuotos strategijos, kaip pritraukti kvalifikuotų akademinį (taip pat ir tarptautinių) darbuotojų, Kolegija negali pasiekti savo tikslų plėsti taikomuosius mokslinius tyrimus ir moksliniais tyrimais grindžiamą dėstymą. Apibendrinama ekspertų grupė nustatė šiuos trūkumus, kuriuos reikėtų pašalinti:

- duomenys renkami nesistemiškai, o atliekant duomenų analizę nenaudojami sudėtingesni ir į ateitį orientuoti analizės metodai;
- neaiški organizacinė struktūra;
- trūksta visą darbo dieną dirbančių darbuotojų;
- daktaro laipsnį turinčių asmenų trūkumas;
- institucijos valdymui trūksta pakankamų ir tinkamų institucinių išteklių;
- kokybės užtikrinimo tarnybos trūkumas;
- trumpalaikis planavimas ir susitelkimas tik į minimalių reikalavimų vykdymą.

Apskritai, nors MK ir atitinka minimalius reikalavimus, dabartinė strategijos rengimo ir įgyvendinimo planavimo praktika nėra pakankama aukštojo mokslo institucijai, siekiančiai (taikomojo) mokslo tikslų.

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

94. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Duomenis derėtų sutelkti vieno atsakingo organizacinio padalinio rankose, o taip pat reikėtų taikyti sudėtingesnius analizės metodus, pavyzdžiui, kad būtų galima užkirsti kelią studentų nubyrejimui, naudoti prognozavimo modelius.
- Struktūrizuoti informacijos srautus kad duomenys būtų veiksmingai renkami ir pasiektų įvairius sprendimus priimančius institucijos darbuotojus.
- Reikėtų nesiremti tik minimalių teisinių reikalavimų vykdymu, bet laikytis į ateitį orientuoto strateginio požiūrio į Kolegijos valdymą.
- Įsteigti kokybės užtikrinimo padalinį, atsakingą tik už tai (daugiau rekomendacijų žr. skyriuje apie kokybės užtikrinimą).
- Apskritai, reikėtų peržiūrėti MK organizacinę schemą ir aiškiai nustatyti, kuris subjektas yra organizacinis padalinys, o kuris - valdymo organas.
- Pateikti daugiau informacijos apie instituciją anglų kalba, kad būtų skatinamas strateginis tikslas, t. y., institucijos tarptautinė orientacija.
- Užtikrinti, kad Strateginis veiklos planas būtų visapusiškai paremtas tvaria finansų politika, kuri būtų tiesiogiai susieta su rizikos vertinimu. Vystant planus siūloma pasiruošti ir optimistiniam, ir blogiausiam scenarijui.
- Atliekant ekonomines prognozes daugiau dėmesio skirti vidutinės trukmės ir ilgalaikiai perspektyvai.
- Padidinti etatinių darbuotojų skaičių, siekiant užtikrinti, kad vidiniai darbuotojai (ne pusiau išoriniai) įsitrauktų į įvairius svarbius Kolegijos organus, ir užtikrinti „kritinę masę“ tyrėjų ir dėstytojų.
- Užtikrinti, kad naujai įdarbinamų nenuolatinių darbuotojų kvalifikacija būtų tinkamai įvertinta, siekiant užtikrinti aukštą dėstyimo kokybę.
- Padidinti daktaro laipsnį turinčių asmenų skaičių, kad Kolegija galėtų vykdyti taikamuosius mokslinius tyrimus ir į mokslinius tyrimus orientuotą dėstyimą.
- Išvystyti ilgalaikę akademinio ar neakademinio personalo įdarbinimo strategiją, kuri atitiktų ir įstaigos strategiją, ir jos augimą.
- Užtikrinti, kad studijų programos būtų grindžiamos tyrimais (bei esamos darbo rinkos poreikių analize).
- Stiprinti gebėjimą išlaikyti iššęstinių studijų studentus studijose bei didinti naujų studentų skaičių.

3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis analizuojama pagal toliau nurodytus Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

2.1. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

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

2.1.2. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo, tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų įsitraukimą;

2.1.3. Nustatyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo procesai;

2.1.4. Aukštojoje mokykloje taikoma veiksminga parama studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui;

2.1.5. Nustatytos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliavimo, etikos nuostatos ir procedūros;

2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.

95. Kolegija yra viešai paskelbusi savo studijų programų ir institucijos išorinio vertinimo rezultatus ir kai kuriuos institucijos kokybės vadybos vidaus dokumentus. Kokybės vadovas yra pagrindinis dokumentas, susijęs su vidine kokybės užtikrinimo sistema. Jame aprašomi ISO procedūros ir reglamentai, kuriais grindžiama KVS. Jį rengia vyresnysis kokybės vadybos specialistas, o tvirtina Direktorius. Institucija nurodo, kad Kokybės vadovo taikymo sritis yra dvejopa: jis skirtas naudoti vidaus tikslais ir yra informacijos šaltinis išoriniams socialiniams dalininkams.

96. Vis dėlto, ekspertų grupei pateikto Kokybės vadovo negalima laikyti tinkama politika, parengta įtraukiant vidinius ir išorinius socialinius dalininkus. Jos nuomone, tai daugiau techninis dokumentas, kurį parengė šios srities ekspertas ir patvirtino Direktorius. Jame yra (i) dokumento, pristatančio įstaigą išorės skaitytojams, elementų (I. Duomenys apie MK), (ii) ataskaitos apie ankstesnę veiklą elementų (II. Bendrosios nuostatos), kuriuose teigiama, kad įstaiga „įdiegė kokybės vadybos sistemą, atitinkančią tarptautinio standarto ISO 9001:2015 reikalavimus“, (iii) paaiškinimų elementų (III. Santrumpų ir sąvokų paaiškinimai), (iv) kokybės vadybos sistemos aprašymas pagal ISO standartus su nuoroda į konkrečias įstaigos procedūras (IV. KVS).

97. Informacija apie kokybės politiką skelbiama Kolegijos interneto svetainėje (lietuvių kalba), o Kokybės vadove išvardytos procedūros apima pagrindines ESG sritis, įskaitant procedūras, lemiančias ESG 1 dalies elementų įgyvendinimą Kolegijoje taikomoje vidaus kokybės užtikrinimo sistemoje (studijų programų kūrimą ir tvirtinimą, į studentą orientuotą mokymąsi, mokymą ir vertinimą, studentų priėmimą, studijų eigą, pripažinimą ir diplomų išdavimą; dėstytojus; studijų išteklius ir paramą studentams, informacijos valdymą).

98. Nors yra įdiegta kokybės valdymo sistema ir kai kurie ESG 1 dalies elementai yra įtraukti į ISO standartus ir aprėpti atitinkamuose reglamentuojančiuose dokumentuose, Kolegijos požiūris ir ESG reikalavimai iš esmės konceptualiai nesutampa. MK savo kokybės vadybos sistemą sukūrė siekdama atitikti „klientų lūkesčius“ ir siekiant „klientų pasitenkinimo“, o ESG dėmesys sutelktas į institucinę plėtrą, pagrįstą studijų ir vertinimo kokybe, susietą su tyrimais ir aktyviu studentų įsitraukimu. Nors tai jau buvo nustatyta ankstesnio išorinio vertinimo metu, nebuvo pateikta įrodymų, kad institucija atsižvelgė į šias rekomendacijas.

99. Kokybės užtikrinimo politika turi būti parengta aktyviai dalyvaujant visiems socialiniams dalininkams (ne vienam asmeniui) ir turėti oficialų statusą (pavyzdžiui, kad ją patvirtintų Akademinė taryba, nes nurodyta, kad būtent Akademinė taryba yra atsakinga už akademinis klausimus), joje turėtų būti pateiktas nuolatinio tobulinimo ciklas (įskaitant atsižvelgimą į išorinio vertinimo metu pateiktas rekomendacijas) ir ji turėtų būti viešai prieinama (pageidautina, kad būtų prieinami visi susiję teisės aktai anglų kalba).

100. MK interneto svetainėje paskelbta kokybės politika, kuri iš dalies atspindi mokslinių tyrimų ir studijų santykį ir kurioje atsižvelgiama į nacionalinį institucijos veiklos kontekstą, institucinį kontekstą ir strateginį požiūrį. Tačiau ekspertų grupė rekomenduoja toliau plėtoti institucinę kokybės politiką, kuri turėtų padėti organizuoti ir nuolat tobulinti kokybės užtikrinimo sistemą (centrinis padalinys turėtų būti atsakingas už vidaus kokybės užtikrinimą). Tame (t. y., procesuose nuo politikos kūrimo iki jos įgyvendinimo, stebėsenos, ataskaitų teikimo ir peržiūros) turėtų dalyvauti visi susiję socialiniai dalininkai, o SS turėtų nurodyti, kaip ši politika pasireiškia praktiškai per įvairius vidaus kokybės užtikrinimo procesus, kaip politika įgyvendinama, stebima ir peržiūrima.

101. Vidinė kokybės užtikrinimo sistema turi daug teigiamų elementų. Egzistuoja įvairios procedūros, atitinkančios konkrečius su kokybe susijusius tikslus: studijų programos reguliariai peržiūrimos ir koreguojamos pasitelkiant atitinkamas vidines institucines procedūras, už kurias atsakingi studijų programų komitetų vadovai ir Akademinė taryba. Be to, išorinį studijų programų akreditavimą atlieka SKVC. Egzistuoja akademinės pažangos ir nuolatinio dėstytojų tobulėjimo sistema. Taip pat vykdoma studentų pasiekimų stebėsenos veikla. Dar yra atliekamos studentų apklausos (kiekybinės ir kokybinės), o jų rezultatai naudojami studijų programoms tobulinti.

102. Visa ši veikla, nors ir tam tikru mastu atitinka standartus ir principus, kurie paprastai taikomi institucinėje kokybės užtikrinimo sistemoje ir studijų kokybės gerinimo srityje, nevisiškai atitinka ESG. Didelė painiava kyla dėl prielaidos, kad vidinė institucinė kokybės užtikrinimo sistema, suderinama su ESG, gali būti aprašyta pagal ISO standartus: „Kolegija, laikydama ESG nuostatų, yra įdiegusi kokybės vadybos sistemą, atitinkančią tarptautinio standarto *ISO 9001:2015 Kokybės vadybos sistemos* reikalavimus [...]. Šiame Kokybės vadove aprašoma Marijampolės kolegijoje įdiegta kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2015 standarto reikalavimus [...]“. Nuoroda į Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires SS ir Kokybės vadove yra deklaratyvi. Savianalizėje ESG I dalis nebuvo paimta kaip atitikties aspektas, tačiau „Kolegijos vadovybė išsiaiškino, kokie dokumentai reikalingi KVS sistemai plėtoti, ir parengė aktualių dokumentų rinkinį pagal ISO standartus“. MK pateikia ISO 9001:2015 sertifikatą kaip įrodymą, kad turi vidaus kokybės užtikrinimo sistemą, sukurtą pagal ESG. Bandytas suderinti ESG su ISO standartais pateiktas SS 7 priede: „ESG nuostatų, Marijampolės kolegijos veiklos ir ISO 9001:2015 standartų suderinimas“. Tačiau šis atvaizdavimas vargu ar įrodo ESG ir ISO sąsają, priešingai, jis parodė, kad trūksta supratimo apie Europos nuostatas ir gaires siekiant užtikrinti jų laikymąsi. Remiantis šiomis išvadomis galima teigti, kad bendra institucijos užimama vidaus kokybės užtikrinimo pozicija iš esmės neatitinka ESG.

103. Atsakomybė už studijų kokybės užtikrinimą yra išskaidyta visoje institucijoje: Komunikacijos ir marketingo skyrius yra atsakingas už studentų apklausų vykdymą; Inovacijų ir studijų kokybės taryba yra vidaus organas, sudarytas iš įvairių padalinių atstovų, atsakingas už inovatyvių ir kokybiškų studijų plėtojimą pagal EAME įsipareigojimus; ISO 9001:2015 kokybės

vadybos tarnyba yra vidaus padalinys, atsakingas už ISO standartus atitinkančių procedūrų kokybę. MK yra pateikusi pavyzdžių, kaip studentų apklausų duomenys naudojami studijų programų kokybei gerinti. Tačiau ekspertų grupė rekomenduoja geriau susieti su kokybės užtikrinimu ir gerinimu susijusius procesus, kad skirtinguose vidiniuose organizaciniuose padaliniuose ir struktūrose vykdoma veikla būtų struktūrizuota ir organizuota taip, kad dar labiau remtų kokybės užtikrinimą ir padėtų užtikrinti studijų kokybę aukštojoje mokykloje.

104. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo priemonės yra tik iš dalies tinkamos, nes nevisiškai atitinka ESG (žr. pirmiau). Jos taikomos periodiškai, o ciklinė procedūra taikoma remiantis KVS modeliu ir apima savęs vertinimą, stebėseną, ataskaitų teikimą, veiklos, priemonių ir rodiklių vertinimą ir peržiūrą. Tačiau ši procedūra, SS apibūdinama kaip vidaus auditas, yra susijusi su ISO standartais, o ryšio su ESG nėra.

105. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo priemonės užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų dalyvavimą. Padalinių vadovai ir vadovaujantys darbuotojai yra atsakingi už konkrečias vidaus procedūras, o jų paskyrimai yra aiškiai išvardyti. Be to, SS nurodyta, kad darbuotojai dalyvauja šiuose procesuose, vadovaujantis „[...] MK Statutu, Studijų nuostatais, struktūrinių padalinių nuostatais, pareigybių aprašymais ir kitomis vidaus tvarkos taisyklėmis bei aprašais [...]“. Kokybės vadovo 4.2 skyriuje „Socialinių dalininkų poreikių ir lūkesčių supratimas“ (11–12 p.) išvardinti socialiniai dalininkai („studentai/laisvieji klausytojai, darbdaviai/socialiniai partneriai, dėstytojai/administracijos darbuotojai, vidurinių mokyklų abiturientai ir kiti potencialūs studentai“) ir aprašytas jų įsitraukimas. Su socialiniais dalininkais konsultuojamasi dėl institucinės plėtros, jie dalyvauja apklausose ir yra įtraukti į kokybės užtikrinimo procedūras ir valdymo struktūras. Pavyzdžiui, 2 iš 15 SS rengimo darbo grupės narių buvo išoriniai socialiniai dalininkai.

106. Pažymėtina tai, kad „studentų“, kaip socialinių dalininkų grupės, sąvoka nėra pateikta standartiniu apibrėžimu, priimtinesniu aukštojo mokslo aplinkai. Studentai svarbiuose Kolegijos dokumentuose vadinami klientais: „Klientas - besimokantysis, studentas, absolventas, asmuo, tobulinantis savo kvalifikaciją, taikomųjų mokslinių tyrimų veiklos klientas“, o „Vyresnysis kokybės specialistas užtikrina kliento reikalavimų supratimo plėtojimą“ (Kokybės vadovas).

107. SS teigimu, „Kolegijoje taikomos vidinio kokybės užtikrinimo priemonės yra tinkamos ir periodiškai įgyvendinamos. Kasmet atliekami procesų vertinimai, o taip pat - vidiniai ir išoriniai kokybės auditai“. Šie procesai minimi ir Kokybės vadove. Tačiau institucija labai daug dėmesio skiria „klientų pasitenkinimui“ teikiamomis paslaugomis, o apklausos apibūdinamos būtent kaip skirtos informacijai apie pasitenkinimą surinkti. Pokalbių su ekspertų grupe metu institucija paaikškino, kad studentų apklausos yra išsamesnės nei šis vienas aspektas ir jomis siekiama įvertinti aukštojo mokslo paslaugų teikimo kokybę. Tačiau šie procesai neapima visos veiklos, susijusios su studijų kokybės gerinimu, pavyzdžiui, ECTS kreditų priskyrimo ir nuolatinio persvarstymo atsižvelgiant į atitinkamus studijų tikslus ir rezultatus.

108. Akademiniis bei neakademiniis institucijos personalas gauna institucinę paramą. Kaip teigiama Kokybės vadove, už „personalo valdymo ir mokymo tvarką“ atsako Direktorius, kuriam padeda Personalo, teisės ir viešųjų pirkimų skyriaus vadovas, o už „mokymo paslaugų teikimo dėstytojams tvarką“ atsako Edukacinio aukštojo mokslo studijų centro metodininkas.

109. Pastebima, kad darbuotojai naudojami profesinio tobulėjimo galimybėmis per bendradarbiavimo projektus ir „ERASMUS+“ darbuotojų mobilumo iniciatyvas. Kolegija skatina

darbuotojus dalyvauti „Eramus+“ veikloje; parašę motyvacinį laišką MK darbuotojai gali gauti papildomą tam skirtą finansavimą. Per nuotolinį „vizitą“ ekspertų grupei buvo pateikta keletas to pavyzdžių (dėstytojų dalyvavimas kviestinėse paskaitose, delegacijų vizitai). Ekspertų grupė palankiai vertina tai, kad 2020 m. tokioje veikloje dalyvavo ir 5 neakademieniai darbuotojai.

110. Studentams teikiama įvairi parama (informavimas, orientavimas, akademinė parama, psichologinė parama, parama neįgaliems studentams, finansinė parama, socialinė parama), o ekspertų grupei buvo pateikti to įrodymai. SS taip pat daroma išvada, kad, remiantis studentų apklausų rezultatais, studentai teigiamai vertina gaunamą paramą. Pokalbiuose dalyvavę studentai ir absolventai taipogi išsakė didelį pasitenkinimą iš institucijos gaunama parama. Visa tai leido ekspertų grupei įsitikinti, kad parama studentams MK yra teikiama tinkamai.

111. SS pateikiama informacija apie tinkamą struktūrą ir procesus, susijusius su akademinio sąžiningumu, tolerancija ir nediskriminavimu. MK yra priėmusi Akademinės etikos kodeksą, kurio taikymą prižiūri Etikos komitetas. Jo pagalba institucija siekia užkirsti kelią galimiems pažeidimams ir skatinti akademinės bendruomenės narius laikytis akademinės etikos principų. Keli akademinės etikos pažeidimo atvejai buvo išspręsti neskiriant jokių nuobaudų. Ekspertų grupė neturi įrodymų, leidžiančių abejoti dokumentuose pateiktais aprašymais, rodančiais kad SS nusakomi procesai veikia gerai.

112. Pokalbių metu ekspertų grupė sužinojo, kad institucijos autonomiją palaiko įtraukusis valdymo modelis, kuriame dalyvauja išoriniai socialiniai dalininkai, ypač socialiniai partneriai ir vietos bendruomenė.

113. Pasak SS, 2013 m. atlikus išorinį MK vertinimą, buvo patvirtintas Kolegijos 2014–2020 m. tobulinimo planas, į kurį įtrauktos 28 priemonės, įgyvendinančios ekspertų pateiktas rekomendacijas. Įgyvendinimo ataskaita pateikta kaip SS priedas. Kolegija pranešė, kad „beveik visos“ rekomendacijos buvo įgyvendintos, o kaip įrodymas buvo nurodyta, kad SKVC patvirtino 4 naujas studijų programas. Be to, MK reagavo į gautas rekomendacijas „atlikdama Kolegijos kokybės vadybos sistemos analizę ir imdamasi veiksmų, kad užtikrintų jos atitiktį Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinei sistemai (EQARF)“ ir „iš naujo sertifikuodama kokybės vadybos sistemą ISO 9001“. Tačiau šios dvi priemonės nėra tinkamas atsakas į ankstesnės ekspertų grupės išvadas ir rekomendacijas, o institucija vis dar vadina savo studentus klientais ir atitinkamai planuoja priemones. EQARF yra ne aukštojo mokslo, o profesinio mokymo kokybės sistema, ir ISO taip pat nėra tinkamiausia studijų kokybės sistema.

114. Apibendrinant, ekspertų grupė įsitikino, jog siekiant pagerinti MK veiklos kokybę, yra taikomi keli procesai, už kuriuos atsakingi įvairūs Kolegijos padaliniai ir įstaigos. Darni kokybės valdymo sistema, nuosekliai suderinta su ESG, nėra aiškiai pastebima. Ekspertų grupė mano, kad didelis dėmesys kokybės užtikrinimo procesų aprašymams pagal ISO standartą nėra tinkamas švietimo įstaigos kokybės valdymui. Įvairiose srityse vis dar pastebimi tobulintini aspektai, tačiau taip pat pastebima, kad minimalių reikalavimų yra laikomasi.

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

116. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Iš naujo apsvarstyti studentų vaidmenį studijų procese, kad jie būtų labiau vidiniai institucijos socialiniai dalininkai ir partneriai, dalyvaujantys studijų ir vertinimo veikloje, o ne klientai, kuriems teikiamos tam tikros paslaugos.
- Pasitelkti studentų apklausas, kad būtų galima stebėti ECTS kreditų priskyrimo modulių (dalykų) studijų tikslams ir rezultatams tinkamumą ir atitinkamai nuolat peržiūrėti darbo krūvį.
- Institucija turėtų labiau suderinti savo kokybės politiką su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis ir pakeisti paradigmą, pabrėžiančią „paslaugų teikimą klientams“, bei pereiti prie paramos mokymuisi ir į studentą orientuotam dėstymui teikimo.

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis analizuojama pagal toliau nurodytus Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

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

3.1.1. Vykdoma studijų ir mokslinių tyrimų (meno) veikla ir jų rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus;

3.1.2. Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas nuolatinėms aukštosios mokyklos studijoms;

3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;

3.1.4. Nuosekliai vykdomas užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformalaus bei savaiminio mokymosi pripažinimo pripažinimas.

117. SS pateikiami įrodymai, pagrindžiantys teiginį, kad MK tyrimų veikla vykdoma tose pačiose kryptyse kaip ir studijų programos, Kolegijos organizuojamos konferencijos bei Kolegijos tyrėjų atliekami užsakomieji moksliniai tyrimai. Pavyzdžiui, 2017 m. Kolegijos tyrėjų grupė atliko užsakomąjį vadybos mokslo krypties tyrimą „Vartotojo nuomonės apie ES ir jos institucijų informacijos sklaidą ir komunikaciją EUROPE DIRECT informacijos centre (EDIC)“. 2018 m. buvo vykdomas projektas „Debesų kompiuterijos paslaugų galimybės studijų procese“, kuris atitinka informatikos inžinerijos kryptį. 2019 m. atliktas edukologijos mokslų kryptį atitinkantis užsakomasis tyrimas „Ikimokyklinės ir priešmokyklinės pedagogikos studijų pasirinkimą lemiantys motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai“.

118. SS teigimu, „tyrimų veiklos lygio pakankamumą MK lemia tai, kad, atsižvelgiant į Kolegijos strategiją, vykdomas nuolatinis mokslinių tyrimų veiklos koordinavimas, o moksliniai tyrimai atliekami atsižvelgiant į studijų kryptis“. Akivaizdu, kad tyrimų profilis atitinka institucijos strategiją ir studijų programų profilį. Tačiau įrodymų apie tyrimų veiklos intensyvumą nepakanka, kad būtų galima pagrįsti pirmiau minėtą SS teiginį dėl tyrimų pakankamumo. Nors už tyrimų veikla gali būti vykdoma tose pačiose kryptyse kaip ir studijų programos, ekspertų grupei pateikti duomenys nepatvirtina teiginio, kad tyrimų veiklos intensyvumas yra pakankamas ir kad jų kokybė ir atitiktis užtikrinami remiantis pripažintu ekspertiniu vertinimu. SS teigiama, kad tyrimais remiamasi formuojant studijų programas. Pokalbių metu buvo pabrėžta, kad studijų programos rengiamos atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius, tačiau apie tyrimus, kaip studijų

programų rengimo pagrindą, neužsiminta. Vis dėlto, ekspertų grupė pabrėžia, kad studijų programos turi būti parengtos atsižvelgiant ir į naujausius tyrimus, ir darbo rinkos poreikius.

119. Nors minimalių teisinių reikalavimų (10 % studijų dalykų turi dėstyti daktaro laipsnį turintys asmenys) susijusių su dėstymu yra laikomasi, ekspertų grupė sužinojo, kad Kolegijoje nėra „kritinės masės“ dirbančių mokslininkų, kurie galėtų pakankamai vykdyti taikomųjų mokslinių tyrimų veiklą ir palaikyti institucijos pažangą šioje srityje, nes beveik visi jie dirba puse etato.

120. Be to, visą darbo dieną dirbančių darbuotojų reikia ir tam, kad būtų galima motyvuoti kolegas vykdyti tyrimus ir įgyvendinti veiksmingą ir tinkamą institucijos atliekamų tyrimų strategiją. Nors ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai gali vykdyti tyrimus, tačiau tik pilnai savo laiką tam skiriantys akademiniai darbuotojai gali įdiegti nuosekliai, strategiškai orientuotą ir gerai apgalvotą tyrimų kryptį, galinčią atspindėti institucijos tyrimų lygį ir atitinkančias regioninę tyrimų paklausą.

121. Iš pokalbių su studentais, absolventais ir dėstytojais ekspertų grupė galėjo įsitikinti, kad yra vykdoma tam tikra veikla, kuria siekiama įtraukti studentus į tyrimų veiklą. Pavyzdžiui, absolventai turi galimybę pristatyti savo taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatus (dažnai kartu su dėstytojais) straipsniuose ar konferencijose.

122. Remiantis SS, „Neformaliuoju ir savaiminiu būdu įgytų mokymosi pasiekimų vertinimo ir pripažinimo studijų rezultatais tvarkos aprašas (Marijampolės kolegijos Direktoriatas 2021 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. 1V-173)“ nustato „asmenų, įgijusių neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų studijų rezultatus, vertinimo ir pripažinimo tvarką“.

123. Fakultetų prodekanai veikia kaip konsultantai, padedantys pareiškėjams pasirengti neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų pripažinimo vertinimui, o mokymosi pasiekimų pripažinimo vertinimą organizuoja dekanai.

124. Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų pripažinimo atveju su pareiškėjais vyksta pokalbiai. Šiuo atveju profesinio darbo patirtis kartais laikoma tinkamų įgūdžių ir žinių turėjimo įrodymu, o kartais atliekami papildomi testai kandidato įgūdžių ir žinių lygiui įvertinti. Tačiau minėtame apraše pateikiamos tik procedūros. Jame nepateikiama informacija apie metodus ir kriterijus, taikomus pripažįstant, patvirtinant, sertifikuojant ar vertinant įgūdžius ir žinias kaip studijų programose reikalaujamus studijų rezultatus.

125. Institucija pateikia statistinius duomenis apie pripažinimą pagal modulius (dalykus) ir studijų rezultatų skaičių, o ne pagal pareiškėjus, todėl sunku įvertinti, kiek ECTS kreditų ar studijų tikslų atitikimų buvo pripažinta vienam asmeniui arba kokia dalis ECTS kreditų galėjo būti įgyta ne aukštojoje mokykloje. Be to, per pokalbius nepavyko išsiaiškinti, kiek studentų siekė ankstesnio mokymosi pripažinimo. Ekspertų grupė buvo informuota, kad tokių atvejų buvo „tik keletas“. Kolegija raginama rinkti daugiau naudingų ir tikslingų duomenų apie atvejus, kai buvo siekiama ankstesnio mokymosi pripažinimo.

3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

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

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

126. Kolegija neturi konkrečios tyrimų ir studijų veiklos tarptautiškumo didinimo strategijos. Strateginis tarptautiškumo didinimo tikslas yra įtrauktas į bendrą Strateginį veiklos planą. Strateginiame veiklos plane numatyta keletas veiksmų, kuriais siekiama „stiprinti studijų tarptautiškumą, kad Kolegija taptų visateise Europos studijų ir mokslinių tyrimų erdvės dalyve“.

127. Institucijai 2020 m. suteikta „Erasmus“ aukštojo mokslo chartija (ECHE), ji turi 4 studijų programas, siūlomas anglų kalba, yra pasirašiusi 21 tarpinstitucinę sutartį ir reguliariai įgyvendina „Erasmus“ projektus. Tačiau duomenys apie studentų ir darbuotojų mobilumą neparodo įspūdingų rezultatų.

128. Kaip rašoma SS ir patvirtinta per pokalbius, tarptautiniai partneriai dalyvauja mokymosi procese per nuotolines sesijas.

129. Nuo 2017 m. Kolegija kasmet dalyvauja bent viename partnerystės projekte pagal „Erasmus+“ programos 2 pagrindinį veiksmą. Kolegija įgyvendino šiuos projektus: *Kulinarijos menai jaunimo užimtumui ir socialinei įtraukčiai remti* (2015–2017 m.), *Įdarbinimo programėlė* (2015–2017 m.), *SCORE* (2016–2017 m.), *Projektinis mokymasis* (2017–2019 m.), *Pramonės 4.0 era* (2019–2022 m.), *Lauke su ES* (2021–2023 m.). Tokiai mažai kolegijai kaip MK, būti įsitraukus į tokį skaičių „Erasmus+“ veiklų yra visai neblogas rezultatas. Vis dėlto ekspertų grupei nepavyko rasti visų pirmiau išvardytų projektų „Erasmus+“ projektų duomenų bazėje (prieiga 2022-05-26). Rasti projektai daugiausia susiję su profesinio mokymo sritimi. Kolegija turėtų daugiau dėmesio skirti aukštajam mokslui, nes juk ji - aukštojo mokslo institucija.

130. Apibendrinant, ekspertų grupei SS ir pokalbių metu buvo pateikta pakankamai įrodymų, kad studijų ir mokslinių tyrimų srityje laikomasi minimalių reikalavimų. Nepaisant to, ekspertų grupė išvelgia galimybių pagerinti bendrus Kolegijos akademinis standartus. Kaip išsamiai paaiškinta 1 skyriuje, Kolegijai trūksta kritinės masės, kad būtų galima toliau plėtoti akademinį potencialą. Tam trukdo ir labai atvira neformaliojo ir savaiminio mokymosi pripažinimo praktika. Strateginiame veiklos plane yra įvardijamas tikslas skatinti MK tarptautiškumą, be kita ko, didinant tarptautinių (tyrimų) projektų skaičių. Naujojo Strateginio veiklos plano (2021–2025 m.) poveikio dar negalima įvertinti. Tačiau ekspertų grupė nemano, kad dabartinė situacija yra tinkamas pradinis taškas siekti minėtų tikslų.

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

132. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Stiprinti tyrimų pajėgumus užtikrinant didesnę nei minimalų dėstytojų, turinčių daktaro laipsnį, skaičių.

- Pasitelkus daktaro laipsnį turinčius specialistus, tyrimais pagrįsti studijų programų rengimą.
- Didinti tarptautinių partnerystės projektų aukštojo mokslo srityje skaičių.
- Geriau susieti ankstesnio neformaliojo mokymosi ir savišvietos rezultatų pripažinimą, patvirtinimą, vertinimą, sertifikavimą su studijų programos tikslais ir rezultatais.
- Sumažinti galimo savišvietos ir neformaliojo ankstesnio mokymosi pripažinimo procentinę dalį.
- Tvarkyti ir sistemingai pateikti duomenis apie paraiškas dėl ankstesnio mokymosi pripažinimo ir atitinkamų studijų rezultatų bei modulių (dalykų).

3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

Poveikio regionų ir visos šalies raidai sritis analizuojama pagal toliau nurodytus Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

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

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

133. Kolegija yra vienintelė aukštojo mokslo įstaiga regione, tad jai svarbu tenkinti regiono poreikius. Tai rodo faktas, kad vienas iš 2021–2025 m. Strateginio veiklos plane įvardintų strateginių tikslų yra: „Vykdėti kokybiškas aukštos pridėtinės vertės studijas, atitinkančias regiono darbo rinkos poreikius“.

134. Siekdama nustatyti nacionalinius ir regioninius poreikius aukštojo mokslo srityje, Kolegija atlieka nacionalinių, Marijampolės regiono ir Marijampolės savivaldybės strateginių plėtros dokumentų vertinimą. Kolegija reguliariai apklausia socialinius partnerius ir aptaria su jais dabartinius regiono darbo rinkos poreikius. MK įgyvendina Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ prioritetinius tikslus, įgyvendina bendras verslo ir mokslo idėjas, plėtoja neformalųjį švietimą ir mokymąsi visą gyvenimą.

135. Atsižvelgdama į regiono poreikius, Kolegija atlieka socialinių partnerių apklausas, užsakomuosius tyrimus ir taikomuosius tyrimus. Pavyzdžiui, 2021 m. atliktas tyrimas „Regiono poreikius atitinkančių specialistų rengimas, įvedant naują slaugos studijų kryptį“, 2020 m. - tyrimas „Transporto logistikos vadybininkų kompetencijų nustatymas ir poreikis rinkoje“ ir „Aukštojo mokslo prieinamumo didinimas Marijampolės savivaldybėje, siekiant užtikrinti koleginių studijų kokybę“, o 2019 m. įvykdytas tyrimas „Jaunimo motyvacijos studijoms tyrimas ir pasirengimo karjerai galimybių didinimas Marijampolės savivaldybėje“, siekiant išsiaiškinti jaunimo motyvaciją studijoms ir pasirengimo karjerai siekius bei galimybes Pietvakarių Lietuvos regione.

136. Šiomis veiklomis grindžiamas trūkstamų specialistų poreikis šalyje ir regione bei studijų programų rengimas. Pavyzdžiui, pastaraisiais metais savivaldybė susidūrė su darbuotojų trūkumu vaikų darželiuose, tačiau MK suformavo Vaikystės pedagogikos studijų programą ir taip išsprendė šią problemą, kaip teigė susitikime su socialiniais partneriais dalyvavę respondentai.

137. Šiuo metu regiono sveikatos priežiūros sistemoje ypač trūksta bendrosios praktikos slaugytojų. Šią išvadą patvirtino ir minėtas tyrimas apie naujos slaugos studijų krypties poreikį. Siekdama patenkinti šį poreikį, MK žada pasiūlyti naują Bendrosios praktikos slaugos studijų programą. Be to, kadangi Marijampolė yra pramoninis miestas, ateityje reikės technologų ir inžinierių, todėl bus sukurta nauja Transporto logistikos programa. Ateityje, kaip buvo minėta pokalbyje su socialiniais partneriais, mokykloms reikės mokytojų. Jau dabar jose vyksta diskusijos dėl mokytojų kartų kaitos.

138. Pokalbių metu studentai ir socialiniai partneriai patvirtino, kad dalyvauja studijų programų komitetuose ir teikia pasiūlymus dėl studijų programų tobulinimo. Socialiniai partneriai taip pat atkreipė dėmesį į aukštą Kolegijos atliktų užsakomųjų tyrimų kokybę ir jų rezultatų naudingumą praktikoje.

139. Kolegija bendradarbiauja su Marijampolės regiono plėtros taryba prie Vidaus reikalų ministerijos, o jos vadovai dalyvauja regiono strateginio planavimo darbo grupėse. Atsižvelgdama į Marijampolės regiono poreikius, Kolegija rengia naujas studijų programas arba nutraukia tas, kurios jau nebeaktualios. Būtent dėl šios priežasties buvo nutrauktos Šokio pedagogikos, Viešojo maitinimo/Maitinimo technologijų, Žemės ūkio technologijų ir Automobilių techninio eksploatavimo studijų programos - darbo rinkoje nebuvo paklausūs šių sričių specialistai. Atsižvelgiant į socialinių partnerių išreikštą specialistų poreikį regione, šiuo metu įgyvendinamos dvi naujos studijų programos: Transporto logistika ir Bendrosios praktikos slauga (žr. pirmiau).

140. MK studentai atlieka praktiką regiono verslo įmonėse ir viešąsias paslaugas teikiančiose institucijose. Labai daug MK absolventų įsidarbina savivaldybės įmonėse, mokyklose ir kt. Pavyzdžiui, šiuo metu 73 „Mantingos“, didžiausio regiono darbdavio, darbuotojai yra baigę Kolegiją, o Marijampolės Rygiškių Jono gimnazijoje anglų kalbos mokytojais taip pat dirba trys jos absolventai.

141. Socialiniai partneriai pokalbių metu studentų pasirengimą praktiniam darbui įvardijo kaip labai gerą. Studentai ir absolventai taip pat buvo labai patenkinti studijų programų orientacija į praktiką, grindžiamą darbo sektoriaus ir Kolegijos bendradarbiavimu.

142. Regiono teisės aktuose pabrėžiama aukštojo mokslo prienamumo svarba, todėl Kolegija įsteigė MarKo moksleivių akademiją, kurios užsiėmimuose gali dalyvauti abiturientai, norintys pasigerinti brandos egzaminų rezultatus ir tęsti studijas aukštojoje mokykloje.

143. Vienas Kolegijos buvimo regione plusų yra tas, kad ji suteikia galimybę įgyti išsilavinimą tiems, kurie negali sau leisti studijuoti už regiono ribų. Tuo pat metu, Kolegija padeda išlaikyti regione kvalifikuotus darbuotojus, kurie kitu atveju būtų studijavę kituose regionuose ir galbūt pasilikę juose. MarKo moksleivių akademija taip pat prisideda prie Marijampolės savivaldybės siekio išlaikyti jaunas žmones regione. Pokalbių metu pašnekovai pabrėžė, kad „Kolegija suteikia gyvybės mūsų regionui“.

144. MK taip pat diegia regione technologines naujoves. STEAM atviros prieigos centro, kuriame save ugdyti gali ir vidurinių mokyklų moksleiviai, dėka, technologijos gali būti geriau įtraukiamos į mokyklinį mokymą, kaip teigė socialinių partnerių atstovai. Ekspertų grupė teigiamai vertina STEAM atviros prieigos centro egzistavimą ir jo atvirumą ne tik MK studentams.

145. Kolegija yra svarbus regiono kultūros centras, jungiantis verslą, viešąjį sektorių ir bendruomenes. Susitikimas su socialiniais partneriais patvirtino MK teiginį, kad jos sprendimai

priimami konsultuojantis su socialiniais partneriais, studentais ir absolventais. Kolegija dirba socialiai atsakingu būdu, įtraukdama studentus į socialiai atsakingas veiklas, skatindama juos dalyvauti Marijampolės miesto renginiuose, labdaringoje ir savanoriškoje veikloje, pavyzdžiui, prisidėti prie „Maisto banko“ akcijų organizavimo, dalyvauti aplinkosauginėse akcijose, įvairiose kalėdinėse akcijose ir kt. MK dėstytojai taip pat yra aktyvūs regiono nevyriausybinų organizacijų nariai, organizuojantys renginius, pavyzdžiui, pedagogų rengimo 100-mečio minėjimą Marijampolėje, į kurį susirinko ne tik regioninių, bet ir respublikinių pedagogų rengimo įstaigų atstovai, taip pat Kolegijos veiklos 20-mečio renginį. Taigi pabrėžiama, kad Kolegija ne tik rengia jaunus žmones profesinei veiklai, bet ir ugdo juos atsakingais piliečiais.

146. Ekspertų grupė, ypač iš pokalbių su socialiniais partneriais, galėjo įsitikinti, kad Kolegija ypač svarbi Marijampolės miestui. Tačiau jai pritrūko įrodymų, kad MK patenkina viso Marijampolės regiono poreikius. Kolegija turėtų skirti daugiau išteklių ir artėti apčiuopiamų rezultatų link, kad galėtų džiaugtis pasiekusi paslaugų visam regionui (ne tik Marijampolės miestui) teikimo ir tarptautiškumo didinimo tikslus, o tai ji galėtų padaryti, pavyzdžiui, įgyvendindama veiksmingas rinkodaros strategijas bei taip sėkmingai pritraukdama darbuotojus ir studentus iš regiono ir kitų šalių.

147. Kolegijos veiklos poveikio regionui stebėseną vykdoma atliekant studentų, absolventų ir socialinių partnerių apklausas. Jos atspindi kokybinį MK veiklos vertinimą. Kaip kiekybinį svarbos regionui rodiklį Švietimo, mokslo ir sporto ministerija renka duomenis apie absolventų, dirbančių pareigose, kurioms reikalingas aukštasis išsilavinimas, skaičių. Vidutinis MK absolventų, dirbančių vietose, kuriose reikalingas aukštojo mokslo diplomas, skaičius 2017–2020 m. apskritai buvo 36 %. Tai yra mažiau nei visų kolegijų vidurkis (44 %). Pažymėtina, kad Kolegija turėtų imtis priemonių šiam rodikliui gerinti.

148. SS teigiama, kad periodiškai atliekamos regione vykstančių ekonominių ir socialinių pokyčių analizės. Tačiau kiekybinės analizės ir kriterijų, pagal kuriuos būtų galima įvertinti Kolegijos poveikį, yra nedaug. SS ir vykusių pokalbių metu nebuvo konkrečiai nurodyta, kokie rodikliai naudojami aprašyti analizei atlikti. Rodikliai, kurie leistų tinkamai išanalizuoti ekonominius ir socialinius pokyčius ir vėliau išvesti tobulinimo priemones, galėtų būti šie: MK parengtų specialistų paklausos procentinė dalis; absolventų, pasiliekančių ir dirbančių regione, skaičius; ilgalaikių bedarbių, neturinčių profesinio pasirengimo, skaičius ir daugelis kitų. Iš rodiklių dinamikos ir tendencijų galima daryti išvadas apie MK daromą poveikį.

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.

149. Kolegija prisideda prie mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo regione. Vykdydama edukacinę veiklą MK orientuojasi į įvairias gyventojų grupes: moksleivius, aukštųjų mokyklų absolventus, studentus, dirbančius asmenis ir senjorus. Kolegija apklausų ir diskusijų pagalba nustatė visų šių grupių mokymosi poreikius.

150. Nuo 2019 m. Kolegijoje veikia MarKo moksleivių akademija, kuri padeda regiono jaunimui gilinti žinias įvairiose studijų srityse. Į akademijos užsiėmimus taip pat gali įsitraukti vidurinių mokyklų abiturientai, kurie baigė mokyklą nepakankamais balais, kad galėtų stoti į aukštąsias mokyklas, ir dalyvaudami Akademijos kursuose gauti papildomų balų, leidžiančių įstoti į Kolegiją. Taigi, MarKo moksleivių akademija sudaro sąlygas didinti aukštojo mokslo prieinamumą regione.

151. Kolegijoje veikiantis regioninis STEAM atviros prieigos centras suteikia regiono moksleiviams galimybę gilinti žinias gamtos, inžinerijos, IT ir menų srityse, kaip jau buvo išsamiau aprašyta ankstesniame skyriuje. STEAM atviros prieigos centras neseniai buvo įtrauktas į MarKo moksleivių akademiją.

152. MK Edukacinis aukštojo mokslo studijų centras (toliau - EAMSC) teikia profesinių kompetencijų tobulinimo paslaugas Marijampolės savivaldybės ir kitų Lietuvos regionų gyventojams. Šiomis paslaugomis taip pat gali naudotis MK ir kitų aukštųjų mokyklų dėstytojai ir studentai, Marijampolės ir kitų savivaldybių socialinių įstaigų darbuotojai - vadovai, socialiniai darbuotojai, jų padėjėjai, vairavimo mokytojai ir vairavimo instruktoriai, siuvėjai ir kt. 2017–2021 m. surengta 450 profesinių kompetencijų tobulinimo renginių (iš jų 93 - nuotoliniai).

153. 2017–2021 m. profesinių kompetencijų tobulinimo renginiuose dalyvavo 10 037 dalyviai. Renginių dalyviams - klausytojams, lektoriams, organizatoriams - išduoti 8428 pažymėjimai. 1281 lektorius organizavo ir vedė kompetencijų tobulinimo renginius.

154. Minėti skaičiai yra įspūdingi, todėl ekspertų grupė teigiamai vertina Kolegijos veiklą vykdant „trečiojo amžiaus misiją“ ir ypač mokymąsi visą gyvenimą. Vis dėlto Kolegija skatinama būti budria ir per daug dėmesio neskirti paslaugų Marijampolės savivaldybei teikimui, ką jau pastebėjo ekspertai įvairiuose šios ataskaitos skyriuose. Jei Kolegija nori vystytis, augti ir siekti strateginio tikslo - didesnio tarptautiškumo, jos veikla turi neapsiriboti tik vietos lygiu.

155. Edukacinio aukštojo mokslo studijų centro kursai kuriami remiantis socialinių partnerių atsiliepimais ir MK darbuotojų išreikštais poreikiais. Per pokalbius socialiniai partneriai ir MK darbuotojai patvirtino, kad kompetencijų ugdymo mokymų turinys buvo pritaikytas prie konkrečių jų poreikių.

156. EAMSC rengia anglų kalbos kursus, siuvėjų mokymo kursus, socialinių darbuotojų padėjėjų mokymus ir vairavimo mokytojų kursus. 2017–2021 m. buvo surengtas 71 kursas. Iš SS pateiktų duomenų matyti, kad šių kursų dalyvių skaičius nuolat mažėja. Ekspertų grupė ragina Kolegiją išsiaiškinti šio mažėjimo priežastis (pavyzdžiui, atlikus dalyvių apklausas) ir atitinkamai pritaikyti kursų pasiūlą.

157. Siekiant patenkinti Marijampolės regiono gyventojų mokymosi visą gyvenimą poreikius, MK patalpose sudaromos sąlygos magistrantūros studijoms. 2017–2021 m. laikotarpiu pagal sudarytas bendradarbiavimo sutartis magistro laipsnį įgijo 122 Kolegijos absolventai.

158. MK suteikia savo patalpas kitoms aukštosioms mokykloms vykdyti studijų programas Marijampolės regione. Pagal 2017–2022 m. SS, Kolegijos patalpose buvo vykdomos dviejų universitetų magistrantūros studijos. 2017–2020 m. Mykolo Romerio universitete buvo vykdomos Teisės edukologijos magistrantūros studijos, iki šiol - Socialinio darbo magistrantūros studijos. Iki 2018 m. Kauno technologijos universitetas siūlė Verslo ekonomikos magistrantūros studijas. Nors šis Kolegijos patalpų suteikimas nepateikia jokių įrodymų apie jos veiklos rezultatus, ekspertų

grupė teigiamai vertina šią veiklą, nes ji suteikia regiono gyventojams (taigi ir MK absolventams), kurie negali arba nenori persikelti į kitą vietovę, galimybę įgyti magistro laipsnį arba studijuoti kitus dalykus, kuriuos siūlo ne MK, o kita institucija.

159. MK taip pat daug dėmesio skiria vyresnio amžiaus žmonėms: 8 dėstytojai yra TAU (Trečiojo amžiaus universiteto) dėstytojai ir fakultetų dekanai. Jų neatlygintinas darbas suteikia galimybę senjorams išreikšti save ir pagerinti savo gyvenimo kokybę.

160. Kolegijos organizuojamos konferencijos ir seminarai plečia specialistų iš visos Lietuvos akiratį. 2017–2021 m. buvo surengta 18 konferencijų ir 413 seminarų. Tai rodo, kad MK svariai prisideda prie regiono ir šalies žmonių švietimo socialinio darbo, verslo, studentų taikomųjų tyrimų, mokslo populiarinimo, švietimo ir kultūros srityse.

161. Kolegija užtikrina įvairias mokymosi visą gyvenimą formas. Ji taip pat atlieka kompetencijų tobulinimo mokymų ir kursų dalyvių apklausas, siekdama įvertinti jų kokybę ir atitikimą poreikiams. SS nurodoma, kad daugiau nei du trečdaliai mokymų dalyvių teigiamai įvertino profesinių kompetencijų tobulinimo renginių procesą.

162. Apibendrinant, ekspertų grupė teigiamai vertina MK poveikį regionų ir visos šalies raidai. Jokių didelių trūkumų šioje srityje nenustatyta. Aiškiai matomas poveikis regionų ir visos šalies raidai, o jį nuolat vertina ir analizuoja pati MK. Ekspertų grupė norėtų dar kartą pabrėžti Kolegijos ir absolventų bei socialinių partnerių bendradarbiavimą. MK efektyviai remia mokymąsi visą gyvenimą per savo siūlomas mokymosi galimybes.

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

164. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Nustatyti objektyvius kriterijus, pagal kuriuos būtų galima formaliai ir kiekybiškai įvertinti Kolegijos poveikį regionų ir visos šalies raidai bei kitus jos pasiekimus.
- Imtis priemonių, kad būtų padidintas absolventų, dirbančių pareigose, kurioms reikalingas aukštasis išsilavinimas, skaičius.
- Daugiau dėmesio skirti kitoms regiono savivaldybėms, o ne vien Marijampolei.
- Imtis priemonių, kad būtų padidintas mokymo kursų dalyvių skaičius.

165. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Reikėtų pabrėžti labai gerus vykstančius Kolegijos mainus su partneriais iš Marijampolės regiono. Visos socialinių dalininkų grupės, su kuriomis buvo kalbėtasi, buvo labai patenkintos bendradarbiavimu. Prie to prisideda ne tik reguliariai atliekamos regiono poreikių apklausos, bet ir aktyvus darbuotojų ir studentų dalyvavimas regiono veikloje ir tolesniame jo vystyme.
- STEAM atviros prieigos centro prieinamumas mokiniams taip pat yra geras praktinis pavyzdys.
- MarKo moksleivių akademija yra geras pavyzdys, kaip regiono vidurinių mokyklų absolventams pasiūlyti aukštąjį išsilavinimą.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Reikėtų pabrėžti labai gerus vykstančius Kolegijos mainus su partneriais iš Marijampolės regiono. Visos socialinių dalininkų grupės, su kuriomis buvo kalbėtasi, buvo labai patenkintos bendradarbiavimu. Prie to prisideda ne tik reguliariai atliekamos regiono poreikių apklausos, bet ir aktyvus darbuotojų ir studentų dalyvavimas regiono veikloje ir tolesniame jo vystymesi.
- STEAM atviros prieigos centro prieinamumas mokiniams taip pat yra geras praktinis pavyzdys.
- MarKo moksleivių akademija yra geras pavyzdys, kaip regiono vidurinių mokyklų absolventams pasiūlyti aukštąjį išsilavinimą.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

- Duomenis derėtų sutelkti vieno atsakingo organizacinio padalinio rankose, o taip pat reikėtų taikyti sudėtingesnius analizės metodus, pavyzdžiui, kad būtų galima užkirsti kelią studentų nubyrėjimui, naudoti prognozavimo modelius.
- Nustatyti gerai struktūrizuotą informacijos srautą, kad duomenys būtų veiksmingai renkami ir pasiektų sprendimus priimančius institucijos darbuotojus.
- Reikėtų nesiremti tik minimalių teisinių reikalavimų vykdymu, bet laikytis į ateitį orientuoto strateginio požiūrio į Kolegijos valdymą.
- Įsteigti kokybės užtikrinimo padalinį, atsakingą tik už tai (daugiau rekomendacijų žr. skyriuje apie kokybės užtikrinimą).
- Reikėtų peržiūrėti MK organizacinę schemą ir aiškiai nustatyti, kuris subjektas yra organizacinis padalinys, o kuris - valdymo organas.
- Pateikti daugiau informacijos apie instituciją anglų kalba, kad būtų skatinamas strateginis tikslas, t. y., institucijos tarptautinė orientacija.
- Užtikrinti, kad Strateginis veiklos planas būtų visapusiškai paremtas tvaria finansų politika, kuri būtų tiesiogiai susieta su rizikos vertinimu. Vystant planus siūloma pasiruošti ir optimistiniam, ir blogiausiam scenarijui.
- Atliekant ekonomines prognozes daugiau dėmesio skirti vidutinės trukmės ir ilgalaikiai perspektyvai.

- Padidinti etatinių darbuotojų skaičių, siekiant užtikrinti, kad Kolegijos darbuotojai (ne pusiau išoriniai) įsitrauktų į įvairius svarbius Kolegijos organus, ir užtikrinti „kritinę masę“ tyrėjų ir dėstytojų.
- Užtikrinti, kad naujai įdarbinamų nenuolatinių darbuotojų kvalifikacija būtų tinkamai įvertinta, siekiant užtikrinti aukštą dėstytojų kokybę.
- Padidinti daktaro laipsnį turinčių asmenų skaičių, kad Kolegija galėtų vykdyti taikomuosius mokslinius tyrimus ir į mokslinius tyrimus orientuotą dėstytojų kadrą.
- Išvystyti ilgalaikę akademinio ar neakademinio personalo įdarbinimo strategiją, kuri atitiktų ir Kolegijos strategiją, ir jos augimą.
- Užtikrinti, kad studijų programos būtų grindžiamos tyrimais (bei esamos darbo rinkos poreikių analize).
- Stiprinti gebėjimą išlaikyti iššęstinių studijų studentus studijose bei didinti naujų studentų skaičių.

Kokybės užtikrinimas:

- Iš naujo apsvaistyti studentų vaidmenį studijų procese, kad jie būtų labiau vidiniai institucijos socialiniai dalininkai ir partneriai, dalyvaujantys studijų ir vertinimo veikloje, o ne klientai, kuriems teikiamos tam tikros paslaugos.
- Pasitelkti studentų apklausas, kad būtų galima stebėti ECTS kreditų priskyrimo atskiriems moduliams (dalykams) ir studijų tikslams tinkamumą ir atitinkamai nuolat peržiūrėti darbo krūvį.
- Institucija turėtų labiau suderinti savo kokybės politiką su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis ir pakeisti paradigimą pabrėžiančią „paslaugų teikimą klientams“ bei pereiti prie paramos mokymuisi ir į studentą orientuotam dėstytojų teikimo.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Stiprinti mokslinių tyrimų pajėgumus užtikrinant didesnę nei minimalų dėstytojų, turinčių daktaro laipsnį, skaičių.
- Pasitelkus daktaro laipsnį turinčius specialistus, moksliniais tyrimais pagrįsti studijų programų rengimą.
- Didinti tarptautinių partnerystės projektų aukštojo mokslo srityje skaičių.
- Geriau susieti ankstesnio neformaliojo mokymosi ir savišvietos rezultatų pripažinimą, patvirtinimą, vertinimą, sertifikavimą su studijų programos tikslais ir rezultatais.
- Sumažinti galimo savišvietos ir neformaliojo ankstesnio mokymosi pripažinimo procentinę dalį.
- Tvarkyti ir sistemingai pateikti duomenis apie paraiškas dėl ankstesnio mokymosi pripažinimo ir atitinkamų studijų rezultatų bei modulių (dalykų).

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Nustatyti objektyvius kriterijus, pagal kuriuos būtų galima formaliai ir kiekybiškai įvertinti Kolegijos poveikį regionų ir visos šalies raidai bei kitus jos pasiekimus.
- Daugiau dėmesio skirti kitoms regiono savivaldybėms, o ne vien Marijampolei.

- Imtis priemonių, kad būtų padidintas mokymo kursų dalyvių skaičius.

© *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 09 29

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