

**STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS**

**TARPTAUTINĖS TEISĖS IR VERSLO AUKŠTOSIOS**

**MOKYKLOS**

**VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

---

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT**

**OF INTERNATIONAL SCHOOL OF LAW AND**

**BUSINESS**

Grupės vadovas:

Team leader:

Brian O'Connor

Grupės nariai:

Team members:

Benas Adomavičius

Dr Ivo Matser

Dr Krista Tuulik

Simonas Valionis

Vertinimo sekretorius:

Review secretary:

David Batty

# TURINYS

<b>I</b>	<b>ĮVADAS</b> .....	3
<b>II</b>	<b>PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ</b> .....	3
<b>III</b>	<b>STRATEGINIS VALDYMAS</b> .....	4
<b>IV</b>	<b>STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ</b> .....	8
<b>V</b>	<b>MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA</b> .....	10
<b>VI</b>	<b>POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI</b> .....	12
<b>VII</b>	<b>GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS</b> .....	13
	<b>PRIEDAS. TARPTAUTINĖS TEISĖS IR VERSLO AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ATSAKAS Į VERTINIMO IŠVADAS</b> .....	15

## **I ĮVADAS**

1. Ši **Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos** (toliau tekste TTVAM arba mokykla) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), kaip Lietuvos Respublikos įstatymais įgaliota institucija. Vertinimas atliktas Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo, patvirtintą LR Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1317 bei Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos, patvirtintos 2010 m. spalio 25 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. 1-01-135, nustatyta tvarka.
2. Mokykla pateikė savianalizės suvestinę (SAS) su priedais bei kitus dokumentus, paprašius vertinimo grupei. Vertinimo grupė lankėsi TTVAM 2012 m. spalio 23 – 25 d., buvo surengti susitikimai su mokyklos bendruomene bei išoriniais socialiniais partneriais.
3. Vertinimo grupei buvo pateiktas mokyklos savianalizės vertimas. Savianalizė informatyvi, pateikta naudingų nuorodų į ankstesnes ir dabartines mokyklos strategijas, aprašyta atitiktis Europos aukštąjį mokslą reguliuojantiems dokumentams švietimo srities procedūroms, sąryšis su Lietuvos ekonomika. Vertinimo metu įsitikinome, kad į savianalizės rengimą buvo įtrauktos įvairios mokyklos dalys. Grupė įvertino tai, kad TTVAM institucinio vertinimo procesas yra gana naujas dalykas, tačiau vis dėlto savianalizėje galėjo būti giliau apmąstoma savo veikla. Grupės nuomone, mokykla jau yra pakankamai subrendusi kaip institucija ir rengdama savianalizę gali būti pakankamai pasitikinti savimi bei savikritiška. Nustebino tai, kad mokyklos tarybos atstovai, su kuriais grupės nariai susitiko vertinimo pradžioje, atrodė neturėję galimybės perskaityti savianalizę.
4. Vertinimo grupė išanalizavo keturias pagrindines mokyklos veiklos sritis pagal Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodiką (toliau tekste – Metodika): strateginis planavimas; studijos ir mokymasis visą gyvenimą; mokslo ir (arba) meno veikla; poveikis regiono ir visos šalies raidai. Vertindama kiekvieną sritį ir priimdama sprendimus, grupė atsižvelgė į Metodikoje išdėstytus kriterijus ir subkriterijus. Be to, grupei buvo pateikti MOSTA atlikto mokymosi išteklių ir susijusios infrastruktūros įvertinimo rezultatai bei 2012 m. birželio 22 d. priimtas sprendimas.
5. Vertinimo grupę sudarė grupės vadovas Brian O'Connor ir grupės nariai Benas Adomavičius, Dr Ivo Matser, Dr Krista Tuulik, Simonas Valionis bei vertinimo sekretorius David Batty.

## **II PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ**

6. Privati Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla buvo įkurta 1998 m. D. Daugvilienės verslo kolegijos pavadinimu. 2001 m. kolegijos pavadinimas buvo pakeistas į pavadinimą „Vilniaus verslo ir teisės kolegija“, o 2009 m. ji perregistruota į juridinį asmenį dabartiniu pavadinimu.

7. Mokykloje organizuojamos dešimties pavadinimų profesinio (neuniversitetinės) bakalauro studijų programos, iš kurių, kaip vertinimo grupė buvo informuota, penkios dėstomos ir anglų kalba. Kaip ir daugelyje kitų Lietuvos aukštojo mokslo įstaigų, dėl šalies demografinių tendencijų pastaruoju metu bendras studentų skaičius mažėjo: nuo apytikriai 6000 studentų 2008 m. iki apytikriai 3800 šiuo metu (1600 nuolatinių studijų ir 2200 iššestinių studijų). Daug dabartinių dieninio skyriaus studentų naudojami valstybės finansuojamų vietų galimybe. Be to, mokykla organizuoja profesinio tobulinimosi programas lietuvių ir anglų kalbomis. Dėl dabartinio (kolegijos) statuso ji negali rengti antrosios pakopos studijų programų.
8. Pagal akademinę struktūrą mokykloje yra vienas fakultetas – Vadybos ir teisės (suformuotas 2012 m. sujungus Teisės, Humanitarinių mokslų ir Vadybos fakultetus), kuriame yra devynios katedros. Dekano vadovaujamam fakultetui talkina studijų programų komitetai; fakulteto taryba atsiskaito akademinėi tarybai. Mokyklos komitetų struktūros viršuje yra patariamoji taryba, atsiskaitanti akcininkų susirinkimui. Kasdienei mokyklos veiklai vadovauja direktorius ir du direktoriaus pavaduotojai. Mokyklos steigėja ir pirmoji direktorė šiuo metu yra mokyklos prezidentė ir vienintelė akcininkė; be to, ji yra LR švietimo ministro patarėja.
9. Mokykloje dirba 109 etatiniai ir 40 neetatinų akademinų darbuotojų, įskaitant tris profesorius ir 36 docentus; 31 darbuotojas turi mokslų daktaro laipsnį.
10. Mokykla veikia vienuolikos aukštų, 15 tūkst. kv. m ploto pastate, kuris nuo įgijimo 2004 m. nuolat modernizuojamas. Paskutiniai atnaujinimai – gerai įrengtų, didelių auditorijų kompleksas; auditorijos aprūpintos daugialypės terpės įranga ir patogiomis kėdėmis (tačiau auditorijose reikėtų daugiau maitinimo lizdų nešiojamiesiems studentų kompiuteriams). Kitos priemonės – biblioteka, keli kompiuterių kambariai (iš viso 170 asmeninių kompiuterių), karjeros centras, studijų informacijos centras, studentų sąjungos biuras, darbuotojų patalpos ir seminarų patalpos. *WiFi* belaidis tinklas veikia 50 proc. pastato. Vienas iš studentų atstovų pasiūlytų patobulinimų – informaciją prie pastato pateikti ir anglų kalba, kad būtų patogiau užsienio studentams. Vertinimo grupės išvada – pastatas reikiamai prižiūrimas ir atitinka paskirtį.
11. Mokyklos vertinimas buvo atliktas 2006 m. Po jo buvo pateiktos septynios rekomendacijos. Mokykla informavo SKVC, kad šešios iš jų įgyvendintos per vienerius metus, ir vertinimo grupė buvo apie tai informuota. Mes patvirtiname, kad įgyvendinta ir septintoji rekomendacija – patobulinti mokyklos administravimą skatinant dėstytojų dalyvavimą taikomuosiuose tyrimuose (žr. 52 pastraipą).

### **III STRATEGINIS VALDYMAS**

12. Mokykla neseniai patvirtino naują strateginį planą 2012 – 2018 m. laikotarpiui; ankstesnį 2005 – 2015 m. veiksmų planą pakeitė 2008 – 2011 m. strateginis planas. Vertinimo grupė atkreipė dėmesį į šių trijų dokumentų planavimo laikotarpių nenuoseklumą ir į tai, kad naujasis planas patvirtintas visiškai neseniai, todėl mokykla kurį laiką neturėjo galiojančio planavimo dokumento. Vertinimo grupei buvo

pasakyta, kad naujojo plano apimamas laikotarpis – šešeri metai suteiks tam tikro stabilumo po didelių pokyčių tiek mokykloje, tiek visoje šalies aukštojo mokslo sistemoje.

13. Naujasis planas akivaizdžiai tobulesnis už savo pirmtakus. Jis ambicingesnis ir dinamiškesnis, atitinka mokyklos orientaciją į verslą ir vadybą bei savo paskirtį. Aiškus tikslas plėtoti mokyklą; plane atsižvelgta į kintančią aukštojo mokslo aplinką. Apskritai, vertinimo grupės nuomone, rengiant planą atsižvelgta į Europos aukštojo mokslo erdvės principus.
14. Mokyklą reikia pagirti už tai, kad planas parengtas remiantis plačiomis konsultacijomis bei pasitelkiant išorės konsultantus procesui palengvinti. Iš pokalbių su mokyklos atstovais ir kitais asmenimis galime spręsti, kad rengiant planą prisidėjo darbuotojai, studentai, mokyklos komitetai ir įvairūs socialiniai partneriai. Naudinga tai, kad buvo įtraukta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė. Todėl planas pasižymi teigiama ypatybe – prie jo rengimo prisidėjo tie, kam jis turės didžiausią poveikį; pvz., darbuotojų atstovai pokalbiuose su vertinimo grupe teigė galintys susieti save su planu. Vis dėlto įgyvendinant šį planą reikės šiek tiek pasiaiškinti jo turinį – apie tai išsamiau rašoma toliau.
15. Plane atsispindi naujoji mokyklos misija – „kurti profesionalą pažangiai visuomenei“. Ją papildė vizija – „kūrybiškai mąstanti tarptautinė organizacija naujam laikmečiui“. Šie teiginiai kelia iššūkių mokyklai. Pavyzdžiui, kaip ji apibūdintų „naują laikmetį“? Vertinimo grupės nuomone, ne visi darbuotojai supranta misijos ir vizijos idėjas, todėl būtų pravartu jiems išaiškinti pagrindines sąvokas.
16. Reikėtų išaiškinti ir tarptautines mokyklos ambicijas. Kaip plačiai aprėps mokyklos interesai turint gana ribotus išteklius? Kokio tarptautinio statuso mokykla siekia? Kaip šis globalinis požiūris atsispindės darbe, vykstančiame auditorijose? Galima tikėtis platesnio bendradarbiavimo su ES valstybėmis narėmis naudojantis bendrai finansuojamų projektų ir ERASMUS studentų mainų galimybėmis. Tačiau plano priemonės šiuo metu kiekybiškai neįvertintos ir mokyklai reikia būti atsargiai skirstant ribotus išteklius savo kontaktams už ES ribų, nebent galima įrodyti, kad jie duoda aiškia ir kryptingą naudą.
17. Be to, plane nurodytos trys misiją ir viziją pagrindžiančios vertybės. Dvi iš jų – „etika ir integralumas“ bei „atsakomybė studento/absolvento vertybėms“ trumpai paaiškintos, tačiau nepaaiškinta „atsakomybė bendruomenei ir aplinkai“. Aiškumo tikslais šį trūkumą reikėtų ištaisyti. Svarbu ir sveikintina tai, kad plane išvardytos absolvento ypatybės.
18. Naujasis planas užbaigiamas tikslais ir pagrindiniais veiklos rodikliais, atitinkančiais keturias strategines temas (mokymasis; lyderystė; internacionalizacija; partnerystė ir verslumas). Čia pateikiamus pasiūlymus menkina aiškių prioritetų ir įgyvendinimo terminų plano laikotarpiu stoka bei tai, kad pateikiamas tik veiklos rodiklių skaičius. Neaiškiai apibrėžiama, kaip veiklos rodikliai siejasi su įvairiais tikslais.
19. Savianalizėje pažymima, kad mokykla šiuo metu derina subalansuotą rodiklių sistemą prie strateginio planavimo proceso taikydama kompiuterizuotas monitoringo ir vertinimo procedūras. Vertinimo grupė nėra įsitikinusi, kad didelis gausių veiklos

rodiklių vertinimo darbas, kurio rezultatai gali būti prieštaringi, suteiks vadovams norimo aiškumo. Be to, reikia aiškiau parodyti veiklos rodiklių tarpusavio sąryšius, kad mokykla gautų holistiškesnę pažangos vaizdą; tai būtų galima atlikti parengiant „strategijos žemėlapi“.

20. Vertinimo metu mokyklos atstovų paklausėme, kaip ji lygina savo veiklą su kitų lygintinų aukštųjų mokyklų veikla. Mokykla pažymėjo aukštą reitingą lyginant su kitomis Lietuvos kolegijomis (paskelbta žurnale „Veidas“), ir tai pagirtina; kita vertus, atrodo, kad nėra struktūrizuoto palyginimo su konkurentais, išskyrus tam tikrą palyginimą, atliekamą rengiant naują studijų programą. Mokykla turėtų įvertinti, kad norint išlaikyti šį reitingą, reikia reguliariai lyginti savo rezultatus su kitų mokyklų rezultatais ir prirėikus imtis veiksmų; ir turėtų apibrėžti grupę tam tikrų veiklos rodiklių, kurių lyginimas su tam tikrų konkurentų rodikliais padėtų įgyvendinti strateginio plano tikslus.
21. Vertinimo grupės nuomone, rizikos valdymas mokykloje orientuotas daugiausia į išorės rizikos veiksnius. Šie veiksniai – tai aukštojo mokslo aplinkos Lietuvoje neapibrėžtumas, jaunų žmonių emigravimas, demografiniai pokyčiai ir didelis aukštojo mokslo įstaigų skaičius. Sistemiškesnis palyginimas suteiktų daugiau informacijos apie išorės konkurencinę riziką. Nepakankamai aiškiai įvardinta, kaip mokykla stebi vidaus rizikos veiksnius, kurie nėra aiškiai identifikuoti; grupė rekomenduoja mokyklai atkreipti dėmesį į šį klausimą, įskaitant ir reikiamo rizikos veiksnių sąrašo sudarymą.
22. Strateginio plano sėkmę lems, žinoma, sėkmingas kasdienis mokyklos valdymas (ir buvo pasiūlyta, kad kiekvienas skyrius, remdamasis šiuo planu, parengtų savo priemonių planą). Mokykla yra pakankamai maža, darbuotojai pažįsta ir gerbia vienas kitą, ir vertinimo grupė pripažįsta, kad ši kultūra bei stiprus vadovavimas turi didelę reikšmę mokyklos veiklos sėkmei. Šis neformalus mokyklos valdymo aspektas remiasi gausiomis formaliomis procedūromis, sukauptomis nuolat atnaujiname kokybės vadove su daugeliu priedų. Kiekvienam kokybės užtikrinimo procesui paskirtas proceso administratorius. Mokyklos kokybės užtikrinimo sistema remiasi ISO9001-2008 standartu: ISO atliko jos auditą 2009 m. ir 2012 m. Be to, mokykla taiko Europos kokybės valdymo fondo Tobulumo modelį (*EFQM Excellence Model*), kurio aprėptis kokybės užtikrinimo prasme didesnė nei ISO. Neaiški ši daugiau nei vienos sistemos taikymo logika; grupė mato riziką, kad dėl to kokybės valdymas gali tapti pernelyg sudėtingas. Mokykla turi užtikrinti, kad per didelis dėmesys procesams neužgožtų kūrybiškumo, kuris minimas jos strateginio plano vizijoje.
23. Pagal pateiktus dokumentus vertinimo grupė sprendžia, kad studentai gauna visapusę ir tinkamą informaciją apie studijų programas. Programų struktūra atitinka Europos kvalifikacijų sąrangą. Studentų atstovai patvirtino žinantys visus programoms taikomus studijų rezultatų ir vertinimo reikalavimus ir yra patenkinti, kad laiku gauna dėstytojų atsiliepimus.
24. Studentų nuomonės mokykloje paisoma. Visuose pagrindiniuose komitetuose, įskaitant Akademinę tarybą ir Studijų programų komitetus, yra studentų atstovų. Mokyklos vadovybė lengvai pasiekama studentų sąjungos atstovams; dalykų lygmeniu studentams problemas spręsti padeda kuratoriai. Studentų atstovų rinkimas į komitetus reikiamai struktūrizuotas. Studentų sąjunga gauna finansavimą iš

mokyklos; joje yra pakomitečiai, skirti tam tikroms mokyklos veiklos rūšims, pvz. akademinų reikalų ir rinkodaros pakomitečiai.

25. Kalbant apie studijų programų lygmenį, užbaigus semestrą studentai prašomi užpildyti vertinimo anketas, kurios naudojamos vertinant darbuotojų veiklą. Be to, studentai gali pateikti pastabas apie mokyklos infrastruktūrą. Vertinimo grupės žiniomis, mokykla greitai reaguoja į studentų skundus dėl mokymo kokybės. Patys studentai įvertina gerus dėstytojus metinės dėstytojų apdovanojimo ceremonijos metu. Absolventai irgi kviečiami pateikti atsiliepimų apie tai, ar jų mokslas naudingas jų dabartiniam darbui.
26. Apskritai, vertinimo grupė teigiamai vertina mokyklos kokybės užtikrinimo būdus. Visoje įstaigoje jaučiamas kokybės etosas, o akademinų standartų užtikrinimas laikomas visų pareiga. Laikomasi Europos aukštojo mokslo erdvės principų.
27. Studentų atstovai entuziastingai atsiliepiama apie TTVAM akademinę kultūrą. Kaip teigiamybes, paskatinusias pasirinkti šią mokyklą, jie nurodo praktinį programų turinį ir tarptautinių studijų galimybes. Mokyklos tinklalapis nurodytas kaip naudinga rinkodaros priemonė priimant studentus. Kalbant apie pačias studijas, teigiamai atsiliepiama apie praktikos tvarką, ERASMUS mainų galimybes, dalyvavimas projektuose, dalyvavimas konferencijose ir kasmetinė verslo idėjų paroda. Studijų krūviai ne per dideli. Absolventai labai patenkinti mokymusi TTVAM, ypač pažymėdami praktinį studijų programų pobūdį ir darbo etiką – tai suteikė pranašumo darbo rinkoje; kita teigiama patirtis – studijos užsienyje. Šias nuomones patvirtina mokyklos Rinkodaros skyriaus darbas.
28. Abi šios grupės, su kuriomis susitiko vertintojai, iš esmės patenkintos TTVAM. Tačiau buvo paminėtos kelios sritys, kurias būtų galima tobulinti ir į kurias mokykla turėtų atkreipti dėmesį. Mokykla turėtų užtikrinti, kad studentai būtų visiškai pasirengę praktikai ir kurį laiką stebėtų praktikos eigą; skatinti visus dėstytojus sekti savo dalyko naujoves; užtikrinti, kad anglų kalba dėstomų modulių dėstytojai pakankamai gerai mokėtų anglų kalbą; užtikrinti reguliarią mokyklos bendravimą su studentais, išvykusiais į užsienį pagal ERASMUS programą.
29. Dėstytojai teigiamai atsiliepiama apie mokymą, gaunamą mokyklos dėka. Tai apima kasmetinius, vasarą organizuojamus kvalifikacijos kėlimo kursus tiek naujiems, tiek esamiems darbuotojams, anglų kalbos tobulinimo kursus, dalyvavimą konferencijose Lietuvoje ir užsienyje. Studijų programų komitetas – dar vienas dalijimosi gerąja praktika forumas, kaip ir programų akreditavimo renginiai. Darbuotojai skatinami tęsti studijas ir įgyti daktaro laipsnį.
30. Kasmetinis darbuotojų įvertinimas – pagrindinė personalo valdymo mokykloje ypatybė. Dėstytojai žino kriterijus, pagal kuriuos jie bus vertinami – tai studentų įvertinimai, kolegų stebėjimas, taikomieji tyrimai ir publikacijos. Darbuotojai pildo savijvertinimo anketas ir po susitikimo su vertintoju suderinamas tobulinimosi planas kitiems metams. Dėstytojo veikla laikoma nepatenkinama, jei neįvykdyta daugiau nei pusė kriterijų.

31. Mokykla yra patvirtinusi etikos taisykles darbuotojams. Vertinimo grupei nebuvo pateikta pavyzdžių apie reikšmingas pastaruoju metu kilusias etikos elgesio problemas.
32. Jau minėjome mokymosi išteklius ir kitus mokyklos infrastruktūros elementus (žr. 10 p.). Vertinimo grupė atkreipė dėmesį į tai, kad mokyklos mokymosi ištekliai teigiamai įvertinti 2012 m. atliktame MOSTA (Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro) įvertinime. Laipsniškas mokyklos pastato modernizavimas rodo tinkamą požiūrį į turto priežiūrą. Per pastaruosius trejus metus kai kurių sričių finansavimas labai sumažėjo, iš dalies dėl mažesnio studentų skaičiaus ir dėl to – mažesnių pajamų, bet taip pat ir dėl anksčiau iškilusios būtinybės užtikrinti, kad pastatas būtų tinkamas naudoti pagal paskirtį.
33. **Apibendrinant** pažymėtina, kad naujasis strateginis planas dinamiškas ir atitinka paskirtį, tačiau jo įgyvendinimui gali trukdyti per didelis veiklos rodiklių skaičius ir tai, kad nenustatyti jų prioritetai. Įgyvendinti šį planą padėtų ir didesnis aiškumas mokyklos internacionalizacijos siekių srityje. Sistemingas lyginimas su kitomis aukštojo mokslo įstaigomis padėtų mokyklai geriau suprasti savo padėtį konkurentų atžvilgiu ir susijusius rizikos veiksnius. Mokykloje ryškus kokybės siekis, prie kurio prisideda visi mokyklos nariai. Tačiau ir ISO, ir EFQM sistemų bei procedūrų taikymas vienu metu gali atvesti prie per didelio procesų griežtumo bei sudėtingumo, ir dėl to gali nukentėti kūrybiškumas. Rizikos valdymą būtų galima patobulinti sudarius rizikos veiksnių sąrašą, įskaitant vidaus veiksnius. Mokyklos valdymui naudinga tai, kad jame dalyvauja ir studentai, pateikiantys savo vertinimus, todėl vadovybė yra informuota apie jos personalo darbo kokybę ir studentams išskylančias problemas, į kurias, grupės nuomone, mokykla reaguoja. Darbuotojai gerai supranta kasmetinio vertinimo sistemą; darbuotojai turi įvairių galimybių mokytis.
34. **Strateginio valdymas sritis vertinama teigiamai.**

#### **IV STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ**

35. Dešimt studijų programų pagal dalykus atitinka naująjį strateginį planą ir platų misijos apibrėžimą – parengti pažangios visuomenės specialistus. Visos programos akredituotos (vienos programos vertinimas atliekamas šiuo metu), jas baigus įgyjamas bakalauro laipsnis pagal Lietuvos teisės aktų reikalavimus. Apskritai, mokyklos akademinė veikla atitinka Lietuvos aukštojo mokslo ir Europos aukštojo mokslo erdvės reikalavimus.
36. Mokykla pažymi, kad jos socialiniai partneriai turi didelę reikšmę rengiant naujas programas, įskaitant jų turinį ir pageidaujamas kompetencijas, atitinkančias verslo poreikius; savianalizėje pateikta tokio bendradarbiavimo pavyzdžių. TTVAM patariamąsios tarybos nariai, inicijuodami naujas programas, atsižvelgia į socialinių partnerių indėlį. Į partnerių nuomones – ir į studentų pastabas – atsižvelgiama ir atnaujinant programas; vienas iš vertinimo grupei nurodytų pavyzdžių – Lietuvos verslo konfederacija pateikė informacijos apie naujas nacionalines taisykles, turinčias įtakos programų turiniui. Be to, TTVAM kreipia dėmesį į vyriausybės strategijas ir iniciatyvas, nustatančias kvalifikacijų poreikį Lietuvoje. Vienas iš reagavimo į išorės



paklausą pavyzdžių – naujos studijų programos „Vizualinė komunikacija“ įdiegimas (šiai programai mokykla įrengė reklamos laboratoriją). Rengiant naują programą akademiniam personalui talkina TTVAM kokybės studijų centras.

37. Kartais mokykla svarsto galimybę nutraukti kurią nors programą ar programos modulį. Vertinimo grupei buvo nurodytos galimos priežastys – mažėjantis studentų skaičius, aukštųjų mokyklų konkurencija, neigiama studentų nuomonė apie programą.
38. Mokykla investavo į *Moodle* platformą – e-mokymosi priemonę, šiuo metu apimančią per 100 studijų dalykų. Žinių valdymo centras padeda dėstytojams įkelti mokymosi medžiagą į šią platformą. Vertinimo grupė pažymi, kad dabartiniai Lietuvos autoriaus teisių įstatymai neleidžia įkelti daugelio knygų mokymosi tikslams. (Reikia pažymėti, kad mokyklos bibliotekoje yra po kelis svarbiausių knygų egzempliorius.). Studentai atrodo esą patenkinti *Moodle* kaip e-mokymosi priemone, nebuvo galima nustatyti, kiek e-mokymasis studentams yra privalomas.
39. Pereidama prie e-mokymosi, mokykla po truputį plėtoja kitas nuotolinio mokymosi galimybes studentams per Nuotolinio mokymosi centrą, ir šiuo metu jomis naudojasi apytikriai 300 studentų. Šiuo metodu negalima studijuoti išties programų, tačiau pagrindinis paskaitos turinys yra prieinamas internetu. Vertinimo grupė buvo informuota, kad šiam mokymosi metodui taikomos visos mokyklos turimos kokybės procedūros. Vertinimo grupė pasiūlė, kad kitas žingsnis plėtojant mokymąsi internetu galėtų būti dėstytojų ir studentų tiesioginis ryšys nustatytu laiku.
40. Greta profesinius laipsnius suteikiančių programų TTVAM neseniai pradėjo rengti mokymosi visą gyvenimą kursus, skirtus tam viešojo ir privataus sektoriaus klientams, pvz., savianalizėje nurodomas bendradarbiavimas su Lietuvos krovinių vežėjų asociacija, Vidaus reikalų ministerija ir Vartotojų teisių apsaugos tarnyba. Šie kursai organizuojami per Nuotolinio mokymosi centrą ir Žinių valdymo centrą priklausomai nuo kursų pobūdžio.
41. Vertinimo grupė teigiamai vertino tai, kad mokykla diegia ankstesnio ir neformalaus mokymosi pripažinimo schemą – Lietuvoje tai palyginti naujas dalykas ir šiuo atveju, TTVAM socialinių partnerių iniciatyva, ji skirta specialistų profesinei patirčiai pripažinti. Metodika šiuo metu rengiama. Iki šio gauta 20 pasiteiravimų.
42. Studentams mokytis padeda studijų koordinatoriai. Be to, su kai kuriais studentais derinami studijų planai.
43. Įdiegtos procedūros, skirtos kovoti su nesąžiningu mokymusi ir plagijavimu – mokykla siekia didinti studentų informuotumą apie šį akademinį studijų aspektą. Plagijavimo programinė įranga buvo naudojama keletą metų.
44. Studentų praktika – labai svarbus programų komponentas; socialiniai partneriai, priimančys studentus praktikai, laiko jas labai vertingomis. (Praktikantus priima ir pati TTVAM). Dėl kiekvienos praktikos mokykla ir partneris pasirašo sutartį; studento veikla derinama su priimančios organizacijos lūkesčiais ir studento norimomis įgyti kompetencijomis. Partneris dalyvauja ir studento vertinime. Studentų atstovai atkreipė vertinimo grupės dėmesį į mokykloje kasmet rengiamą verslo idėjų parodą, teikiančią studentų ir darbdavių kontaktų galimybių, vėliau galinčių virsti studentų praktika.

Praktika teikia galimybių ir darbuotojams plėtoti kontaktus su partneriais. Vertinimo grupė itin teigiamai vertino tai, kaip išsamiai šios galimybės įtrauktos į TTVAM mokymo programas, ir kokią didelę reikšmę mokykla joms teikia visos studentų mokymosi patirties kontekste.

45. Studentų mobilumas, ypač pagal ERASMUS – svarbi mokyklos programų dalis. Pokalbiuose su studentais buvo juntamas jų entuziazmas dėl studijų užsienyje galimybių. 2011 – 2012 m. pagal ERASMUS mainų programą užsienyje studijavo 51 dieninio skyriaus studentas, o į mokyklą atvyko 77 studentai iš užsienio. Dar 51 užsienietis šiais akademisiais metais mokėsi mokykloje pagal kitas programas. Viena iš pastarojo meto iniciatyvų – sutartys su tarptautinėmis institucijomis (pvz. Lydso metropoliteno universitetu), sudarančios sąlygas studentams įgyti dvigubą diplomą; manoma, kad apytikriai 30 – 40 proc. užsienyje studijuojančių TTVAM studentų gali pasinaudoti šia galimybe. Vertinimo grupė siūlo, kad atvykstantiems studentams būtų naudinga gauti formalius programų aprašymus anglų kalba – atrodo, kad šiuo metu jų nėra.
46. Mokykla aktyviai skatina ir darbuotojų mobilumą jų karjeros tikslu; pastaruosius trejus metus išvykstančių dėstytojų skaičius didėjo. Dėstytojai daugiausia išvyksta pagal ERASMUS programą arba bendrus projektus, be to, darbuotojai teikia pagalbą Europos ir Azijos sandūroje esančioms šalims.
47. Studentai, socialiniai partneriai ir suinteresuotosios organizacijos pripažįsta kryptingų TTVAM studijų programų naudą absolventams, ieškantiems darbo. Mokyklos karjeros centre teikiama pagalba studentams rašant paraiškas ir rengiantis pokalbiams, yra laisvų darbo vietų duomenų bazė, organizuojamos karjeros dienos. Stebimas mokyklos absolventų įsidarbinimo lygis (beveik 90 proc.).
48. *Apibendrinant* pažymėtina, kad mokyklos studijų programos reikiamai parengia studentus darbui mokymosi ir įgūdžių prasme. Programų rengimas ir turinys pritaikyti prie darbdavių poreikių. TTVAM kaip reikiamų įgūdžių suteikiančios mokyklos reputacija sudarė sąlygas jai sudaryti sutartis dėl mokymo su įvairiomis regioninėmis ir nacionalinėmis organizacijomis. Studentų mobilumas (tiek atvykstančių, tiek išvykstančių) didėja ir galėtų atsverti priimamą į mokyklą asmenų skaičiaus sumažėjimą.
49. **Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.**

## V MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

50. Savianalizėje tinkamai aprašyta mokyklos veikla taikomųjų tyrimų srityje, atkreipiant dėmesį į tyrimų sričių atitiktį visuomenės poreikiams ir į suinteresuotųjų organizacijų įtraukimą į projektų iniciatyvas. Be to, nurodyti tarptautiniai mokyklos ryšiai tyrimų srityje, įskaitant darbuotojų mobilumo galimybes.
51. Nepaisant savianalizėje pateiktos informacijos, vertinimo grupė pažymi, kad TTVAM strateginiame plane nėra konkrečios tyrimų politikos, o tik paminimas tyrimų, švietimo ir inovacijų sąveikos stiprinimas. Šiame viešame dokumente nenurodytos

aiškios ateities tyrimų temos ir daugiau dėmesio šioms sritims, išvardytoms mokyklos vidaus ataskaitose (ir patvirtintoms Akademinės tarybos), galėtų padėti labiau pritraukti dabartinius ir potencialius socialinius partnerius. Vis dėlto, vertinimo grupės nuomone, mokykla turi galimybes įvykdyti bendrąjį plano tikslą šioje srityje. Savianalizėje ir vertinimo grupės diskusijų su mokyklos darbuotojais metu pateikta įvairių duomenų apie dabartinę tyrimų veiklą, neabejotinai atitinkančią studijų programų apimtį ir regiono, socialinių partnerių bei suinteresuotųjų organizacijų interesus. Studijų programų komitetas svarsto, kokią įtaką dabartiniai tyrimai gali turėti programų turiniui.

52. Darbuotojams keliamas reikalavimas atlikti taikomuosius tyrimus įgyvendinant projektus, skelbiant publikacijas, dalyvaujant konferencijose. Laikoma, kad ši veikla leidžia jiems tobulėti patiems ir kartu padeda perduoti žinias bei patirtį studentams. Tyrimų veiklos rezultatai yra vienu iš kasmetinės darbuotojų vertinimo sistemos kriterijų; penkerių metų sutarties su darbuotoju laikotarpiu reikalaujama paskelbti aštuonis straipsnius. Publikacija laikoma tinkama tik tuo atveju, jei joje nurodoma, kad straipsnio autorius dirba TTVAM. Vertinimo grupei buvo paminėtas atvejis, kai taikytos priemonės visai katedrai, nepakankamai dalyvavusiai tiriamajame darbe. Šios procedūros įvykdo septintąją rekomendaciją, pateiktą po 2006 m. įvertinimo (žr. 11 p.).
53. Mokykla leidžia du recenzuojamus mokslinius žurnalus – „Verslo ir teisės aktualijos“ bei „*Issues of Business and Law*“. Abu žurnalai įtraukti į tarptautines duomenų bazes, jie skelbiami internete, tačiau vertinimo grupei nežinoma jų reputacija akademiniam pasaulyje bei poveikis jam. Mokykla galėtų stebėti ir registruoti pateikiamas nuorodas į žurnaluose skelbiamus straipsnius ir įvertinti žurnalų reputaciją.
54. Remdamasi tuo, ką sužinojo vertinimo metu, grupė įsitikino, kad mokykla aktyviai plėtoja ryšius su socialiniais ir verslo partneriais per bendrus tiriamojo darbo projektus, o pokalbiuose su partnerių atstovais buvo patvirtintas mokyklos indėlis. Studentai įtraukiami į tiriamąją veiklą – nors ir žemesniu lygmeniu, bet tai leidžia jiems susipažinti su aktualiomis problemomis. Studentai skatinami pristatyti savo tyrimus konferencijose ir toliau tobulinti savo įgūdžius; šio darbo rezultatus mokykla skelbia dviejuose leidiniuose – „Verslas studentų akimis“ ir „Teisė studentų akimis“.
55. Darbuotojai turi kontaktų mokslinio tyrimo srityje su tarptautiniais partneriais, pvz. per Kompostela universitetų grupę (kuri ketina organizuoti mokykloje stambų renginį 2014 m.) ir su Europos turizmo ateities institutu. Nuo 2006 m. darbuotojų, dalyvaujančių tarptautinėje tyrimų veikloje, skaičius gerokai išaugo. Greta darbuotojų skatinimo dalyvauti užsienio konferencijose, kita mokslinių tyrimų mobilumo galimybė – dalyvavimas Leonardo da Vinči programose, koordinuojamose *Fachhochschule des Mittelstands* ir *FH Joanneum* taikomųjų mokslų universiteto.
56. Iš pateiktų duomenų (įskaitant naudingą savianalizėje pateiktą informaciją) vertinimo grupė nusprendė, kad mokyklos atliekama taikomųjų tyrimų veikla atitinka Europos mokslinių tyrimų erdvės reikalavimus.
57. **Apibendrinant** galima teigti, kad mokykla labai aktyviai plėtoja taikomuosius tyrimus, tikėdamasi viso akademinio personalo dalyvavimo. Šie tyrimai prisideda prie darbuotojų karjeros plėtojimo ir praturtina studijų programas. Be to, tai vienas iš

pagrindų, kuriais remiasi stiprūs mokyklos ryšiai su socialiniais partneriais ir kitomis suinteresuotosiomis organizacijomis. Konkretesnis mokslinių tyrimų politikos apibrėžimas ir paskelbimas galėtų padėti mokyklai viešinti jos veiklą taikomųjų tyrimų srityje.

**58. Mokslo ir (arba) meno veiklos sritis vertinama teigiamai.**

**VI POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI**

59. Savianalizėje aprašyta daug įvairių Lietuvoje įgyvendinamų veiklų, tačiau strateginis planas stokoja mokyklos regiono apibrėžties – kaip ir tarptautiškumo apibrėžties. Mokykla plėtoja partnerystę daugiausia Vilniaus regione, tačiau iš pokalbių su mokyklos atstovais galima spręsti, kad jos siekiai platesni, apimantys visą Lietuvą.
60. Iš pokalbių su socialinių partnerių atstovais buvo aišku, kad aktyviai bendradarbiaujama taikomųjų tyrimų srityse (žr. pirmiau pateiktas pastraipas) ir teikiant paramą studentams. Vertinimo grupė pripažįsta, kad mokykla turi tvirtą partnerių tinklą ir kai kurie iš partnerių yra ilgalaikiai. Bendra veikla apima projektus, studentų praktiką ir savitarpio paramą. Partnerių atstovai išvelgia aiškų mokyklos poveikį artimiausiam regionui, visų pirma – kvalifikuotų specialistų teikimą. Jų nuomone, privatus mokyklos statusas suteikia jai daugiau lankstumo reaguojant į išorės pokyčius palyginti su valstybės įstaigomis.
61. Sveikintinos pastarojo meto iniciatyvos artimiausiam regione. Pavyzdžiui, Teisės ir verslo klinika, kurioje studentai (prižiūrimi) konsultuoja piliečius – tai naudinga ir visuomenei, ir patiems studentams. Kitas pavyzdys – mokyklos dalyvavimas Jaunojo vartotojo švietimo akademijoje, kurioje studentai prisideda prie mokslo skatinimo vietos vidurinėse mokyklose.
62. Vertinimo grupė pastebėjo, kad partnerystė vyksta daugiausia verslo ir teisės srityje. Tačiau naujajame strateginiame plane ir savianalizėje papildomai nurodyta socialinės atsakomybės svarba; grupės nuomone, tai sritis, kurioje būtų galima plėsti partnerystę – su dabartiniais arba naujais partneriais. Mokykla jau žengė žingsnį šioje srityje ketindama prisijungti prie *JT Global Compact* tinklo. Būtų pravartu į tai atsižvelgti ir studijų programose, pvz., mokant socialinių ir verslo aspektų antrinių žaliavų perdirbimo srityje.
63. Mokyklos partnerių sąrašas ilgas, tačiau atrodo, kad nėra sistemingos partnerysčių peržiūros ir įvertinimo siekiant nustatyti, ar jos ir toliau išlieka efektyvios bei vertingos. Be to, atrodo, kad nėra kūrybiško metodo naujiems partneriams identifikuoti. Nors daugelio partnerysčių vertę neabejotinai galima įrodyti, turėtų būti numatyta aiškesnių ir atviresnių procedūrų naujoms ir esamoms partnerystėms susieti su mokyklos strategine kryptimi (o prireikus – ir atsisakyti partnerystės).
64. Vertinimo grupė atkreipė dėmesį į savianalizėje minimą darbuotojų dalyvavimą savanorių darbe – nuo dalyvavimo profesinėse organizacijose iki bendrijos projektų ir kultūrinių interesų.

65. **Apibendrinant**, mokyklos poveikis regionui yra reikšminga jos stiprybė, o poveikis visai šaliai akivaizdžiai didėja. Mokyklos išorės kontaktai yra turtingas patirties ir žinių šaltinis studentams. Tačiau reikalinga sistemingesnė partnerių peržiūra.
66. **Poveikio regionui ir visos šalies raidai sritis vertinama teigiamai.**

## VII GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS

### Vertinimo grupė nustatė šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

- Mokyklos veikla atliepia kintančią aukštojo mokslo aplinką (žr. III skyrių).  
*Naujajame strateginiame plane aiškiai atsispindi kintantys aukštojo mokslo poreikiai ir tvirta mokyklos valdymo struktūra.*
- Glaudūs ryšiai su socialiniais partneriais ir verslu tiek regiono, tiek nacionaliniu mastu (*ten pat*).  
*Šie ryšiai turi tiesioginės naudos studentų mokymuisi ir mokyklos atliekamai taikomųjų tyrimų veiklai.*
- Studentų parengimas profesinei veiklai (žr. III ir IV skyrius).  
*Programų turinys, mokyklos ryšiai su verslu, praktika ir kita mokymosi veikla suteikia studentams tvirtą mokomąją platformą ir parengia darbui.*
- Dėstytojų personalo kokybė (žr. III ir V skyrius).  
*Mokyklos keliami reikalavimai darbuotojams užtikrina, kad jie nuolat užsiima profesine praktika ir mokymusi.*
- Efektyvus reguliarus darbuotojų veiklos vertinimas (žr. III ir V skyrius).  
*Konstruktivi vertinimo sistema nustato aiškius tikslus darbuotojus, tikslų įgyvendinimas nuolat vertinamas ir imamasi reikiamų priemonių.*

### Pagrindinės grupės rekomendacijos:

- Būtina nustatyti pagrindinių mokyklos veiklos rodiklių prioritetus (žr. III skyrių).  
*Mokykla turi ne tik identifikuoti veiklos rodiklius, bet ir nustatyti jų prioritetus, kad tinkamai ir laiku būtų įgyvendinti strateginiai tikslai.*
- Aiškiau apibrėžti tarptautiškumo sąvoką (žr. III skyrių).  
*Greta platesnės internacionalizacijos strategijos numatymo turėtų būti identifikuota, kuriose tarptautinės bendruomenės dalyse mokykla norėtų dalyvauti, kad būtų išvengta nekonstruktyvaus išteklių naudojimo ir galbūt švaistymo.*
- Sistemingesnis palyginimas su konkurentais (žr. III skyrių).  
*Reguliarus lyginimo su konkurentais stoka susilpnins mokyklos tikslą išlaikyti ir sustiprinti savo poziciją potencialių studentų, darbdavių bei partnerių – viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų atžvilgiu.*
- Būtina sudaryti vidaus rizikos veiksnių sąrašą ir jį stebėti (žr. III skyrių).  
*Neaišku, kaip mokykla identifikuoja ir stebi vidaus rizikos veiksnis.*

## VIII ĮVERTINIMAS

**Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla vertinama teigiamai.**

Grupės vadovas:  
Team leader: Brian O'Connor

Grupės nariai:  
Team members: Benas Adomavičius  
Dr Ivo Matser  
Dr Krista Tuulik  
Simonas Valionis

Vertinimo sekretorius:  
Review secretary: David Batty

# PRIEDAS. TARPTAUTINĖS TEISĖS IR VERSLO AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ATSAKAS Į VERTINIMO IŠVADAS



## TARPTAUTINĖ TEISĖS IR VERSLO AUKŠTOJI MOKYKLA



Uždaroji akcinė bendrovė, Laisvės pr. 58, 05120 Vilnius, tel. (8 5) 242 6000, faks. (8 5) 246 0300, el. p. info@ttvam.lt.  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 111961987, PVM kodas LT119619811.

Studijų kokybės vertinimo centrui,  
A. Goštauto g. 12  
LT-01108 Vilnius

2012-11-26 Nr. S-.....<sup>128</sup>

### DĖL TARPTAUTINĖS TEISĖS IR VERSLO AUKŠTOSIOS MOKYKLOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADŲ PROJEKTO

Atsakydami į Jūsų 2012 m. lapkričio 14 d. el. paštu atsiųstą laišką dėl Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos veiklos vertinimo išvadų projekto ir vadovaudamiesi *Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos*, patvirtintos Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2010 m. spalio 25 įsakymu Nr. 1-01-135, 47 punktu, informuojame, kad neturime reikšmingų pastabų dėl išvadų projekte esančių faktinių klaidų.

Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos akademinės bendruomenės vardu dėkojame ekspertų grupei (vadovui Brian O'Connor, nariams: Benui Adomavičiui, Dr. Ivo Matser, Dr. Krista Tuulik, Simonui Valioniui, vertinimo sekretoriui David Batty), vertinimo proceso koordinatorėi, Studijų kokybės vertinimo centro vyr. specialistei Jolantai Kriščiūnaitei už objektyviai ir nešališkai atliktą TTVAM veiklos vertinimą. Vertinimas buvo grįstas etikos principais ir buvo juntama profesinė pagarba vertinimo dalyviams. Esame dėkingi už mūsų strateginio valdymo, studijų ir mokymosi visą gyvenimą, mokslo, poveikio regiono ir visos šalies raidai veiklos pripažinimą.

Direktorė

dr. Gitana Jurgelaitienė

Aurelija Rudaitienė, tel. 8 672 54 149, el. p. [aurelija.rudaitiene@ttvam.lt](mailto:aurelija.rudaitiene@ttvam.lt)