



## **STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS**

### **VERSLO IR VADYBOS AKADEMIJOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

---

## **INSTITUTIONAL REVIEW REPORT ACADEMY OF MANAGEMENT AND BUSINESS**

Grupės vadovas:  
Team leader:

Dr. Michael Emery

Grupės nariai:  
Team members:

Prof. Paavo Okko  
Mr. Saulius Olencevičius  
Dr. Ivo Matser  
Dr. Jelena Tamulienė

Vertinimo sekretorius:  
Review secretary:

Dr. Liudvika Leišytė

## TURINYS

<b>I. ĮVADAS</b> .....	3
<b>II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ</b> .....	3
<b>III. STRATEGINIS VALDYMAS</b> .....	4
<b>IV. STUDIJS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ</b> .....	7
<b>V. MOKSLO VEIKLA</b> .....	8
<b>VI. POVEIKIS REGIONO IR ŠALIES RAIDAI</b> .....	9
<b>VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS</b> .....	10
<b>VIII. ĮVERTINIMAS</b> .....	14
<b>1 PRIEDAS: VERSLO IR VADYBOS AKADEMIJOS ATSAKAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS</b> .....	15

## I. ĮVADAS

1. Tarptautinė ekspertų grupė lankėsi Verslo ir vadybos akademijoje (VVA) 2011 m. lapkričio 22–23 d. ir atliko jos veiklos vertinimą. Vertinimas atliktas pagal Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo metodiką (2010 m. rugsėjo 22 d.); jį organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC) Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos pavedimu. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (MOSTA) pateikė Verslo ir vadybos akademijos realijų išteklių rezultatus. Ekspertai papildomai buvo supažindinti su MOSTA atlikto aukštosios mokyklos realijų išteklių vertinimo rezultatais ir 2012 m. birželio 22 d. vertinimo sprendimu.

2. Institucijos veiklos vertinimo tikslas – užtikrinti sąlygas veiklos gerinimui ir kokybės kultūros skatinimui, taip pat pateikti rekomendacijas, kaip plėtoti aukštosios mokyklos veiklą. Didžiausias dėmesys vertinimo metu buvo skirtas institucijos veiklai šiose srityse: strateginis planavimas; akademinės studijos ir mokymasis visą gyvenimą, mokslinė ir (arba) meninė veikla; poveikis regiono ir šalies raidai. Formuluodama išvadas, vertinimo grupė rėmėsi institucijos pateiktais įvairiais dokumentais, įskaitant savianalizės suvestinę; grupė taip pat susitiko su darbuotojais, studentais, absolventais, Senatu, Mokslo centro darbuotojais, savianalizės grupė ir išorės suinteresuotomis šalimis. Vertinimo grupė apsilankė VVA būstinėje Vilniaus centre.

3. Vertinimo grupę sudarė Dr. Michael Emery (pirmininkas, vertinimo grupės vadovas, JK), Prof. Paavo Okko (grupės narys, Suomija), Dr. Jelena Tamulienė (Studentų atstovė, Lietuva), Saulius Olencevičius (pramonininkų atstovas, Lietuva), Dr. Ivo Matser (vertinimo grupės narys, Nyderlandai) ir Dr. Liudvika Leišytė (vertinimo grupės sekretorė, Nyderlandai). Apsilankymo metu su vertinimo grupe nuoširdžiai ir pagarbiai bendradarbiavo Verslo ir vadybos akademijos direktorius ir darbuotojai. Tai labai palengvino vertinimo grupės darbą.

## II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

4. Vilniaus vadybos kolegija buvo įsteigta 2000 m. Taikomieji moksliniai tyrimai prasidėjo 2002 m. 2003 m. Švietimo ir mokslo ministerijos mokymo ir studijų programų registre užregistruotos dvi bakalauro laipsnio vadybos ir verslo administravimo programos. 2004 m. šias dvi programas vertino tarptautinė ekspertų grupė, vadovaujama Dr. M. Emery, o 2005 m. atliktas institucijos veiklos vertinimas. Abi vertintojų grupės pateikė rekomendacijų sąrašą, kaip gerinti studijų programą ir institucijos veiklą. 2009 m. spalio 14 d. buvo įregistruotas Verslo ir vadybos akademijos (VVA) pavadinimas, ir jai suteiktas universiteto statusas. Šiuo metu ji vykdo vieną bakalauro laipsnio verslo administravimo programą. Kaip nurodyta savianalizės suvestinėje, pagrindinis VVA tikslas – „teikti švietimo paslaugas studentams, savo patirtimi ir kultūra prisidėti prie žinių ir verslo visuomenės plėtros.“

5. VVA akademinis personalas sumažėjo nuo 69 2006 m. iki 45, t.y. 29 proc. Tuo pat laikotarpiu labai sumažėjo studentų. Paskutiniaisiais studijų metais studentai gali pasirinkti vieną iš keturių specializacijų: finansų vadyba, rinkodaros vadyba, projektų vadyba ir informacinių sistemų vadyba. Bendras šios programos tikslas – ugdyti studentų savarankiškumą ir verslumo gebėjimus.

6. Buvo įsteigtas Mokslo centras, kuriam neseniai paskirta nemaža Lietuvos Mokslo tarybos dotacija ketveriems metams. VVA akademinis personalas yra paskelbęs publikacijų įvairiuose žurnaluose, parašęs knygų ir atskirų knygų skyrių. VVA taip pat nedideliu mastu bendradarbiauja su vietos verslo bendruomene Lietuvoje ir šiek tiek su kitomis Lietuvos ir užsienio aukštosiomis mokyklomis. Taip pat labai nedideliu mastu dalyvauja tarptautinėse mobilumo programose.

7. Metinis mokestis už studijas Akademijoje – 6 200 litų (1 824 eurų). Studijos Akademijoje vykdomos trimis formomis – 4 metų dieninės studijos, 5,5–6 metų iššęstinės studijos, arba 4,5–5 metų nuotolinės studijos. Paskaitos vyksta dienos metu, vakarais ir savaitgaliais. Mokestis už

mokslą priklauso nuo studijų formos. Mokestis už mokslą palyginti su kitomis aukštosiomis mokyklomis Lietuvoje yra gana didelis, nors vis dėlto mažesnis nei kitose ES šalyse, pavyzdžiui, 10 000 eurų Anglijoje (3 metų bakalauro laipsnio programa).

8. VVA priklauso privačiam sektoriui, ir yra vienas iš mažiausių universitetų Lietuvoje, jame yra 321 studentas (bendras universitetų studentų skaičius Lietuvoje siekia daugiau kaip 144 000); Lietuvoje 8027 studentų mokosi privačiuose universitetuose. Šioje VVA programoje moterys sudaro 66 proc., o vyrai 34 proc. Šie skaičiai atspindi priėmimo į aukštąsias mokyklas tendencijas Lietuvoje (nacionaliniu mastu 76 proc. studentų sudaro moterys, 24 proc. vyrai). Didžiausias Lietuvos universitetas turi 23 000 studentų. VVA studentų skaičius sumažėjo nuo 549 2008–2009 m. laikotarpiu iki 321 šiuo metu. Tai labai didelis sumažėjimas; per praėjusius metus studentų skaičius sumažėjo 26 proc. Tai iš dalies priklauso nuo demografinių tendencijų Lietuvoje ir dabartinės bankų krizės visoje Europoje. Vertinimo grupė tikisi, kad studentų skaičius dabar stabilizuosis ir ateityje galbūt net pagerės.

9. Savianalizės suvestinę rengė 7 darbuotojų grupė, į kuria taip pat įėjo verslo ir studentų atstovai. Suvestinės pastraipos sunumeruotos, bet ne ta pačia tvarka kaip SKVC metodinėse gairėse. Suvestinė yra 46 puslapiai ir 6 priedai. Joje yra pateiktos diagramos, histogramos ir skritulinės diagramos; jos skaitytojui yra visiškai aiškios. Tačiau kai kurios sritys šiek tiek išmėtytos per visą suvestinę, todėl skaitytojui kartais sunku rasti reikiamą informaciją. Pirmiausia, nėra pusiausvyros tarp keturių suvestinės skyrių: 23 puslapiai skirti strateginiam planavimui ir tik 3 puslapiai poveikiui regiono ir šalies raidai. Labai naudinga tai, kad kiekvieno skyriaus pabaigoje pateikiamas stiprybių ir silpnybių vertinimas. Būtų dar geriau, jei toks vertinimas būtų pateiktas ir kaip vieninga SSGG analizė atskirame priede. Suvestinėje yra pasikartojimų, ir iš pateiktų faktų neaiškių, kiek klausimų buvo išdalyta studentams ir kiek surinkta.

### **III. STRATEGINIS VALDYMAS**

10. VVA yra privatus universitetas, siūlantis verslo administravimo/vadybos studijas. Akademijos mąstymas yra atviras studentų atžvilgiu, jie laikomi klientais. Tai mažas universitetas su labai neformalia šeimyninio tipo kultūra, kurioje vyrauja labai neformalaus pobūdžio valdymas ir komunikacija. Jo sistemos jokių būdų negalima pavadinti biurokratine. Studentams ir dėstytojams suteikiama laisvė ir atsakomybė už savo veiksmus. Personalo nariai, kurių dauguma dirba ne visu etatu ir pagal projekto sutartis, labai individualiai žiūri į savo mokymo ir mokslinio darbo pareigas. Tai reiškia, kad mokyklos vizija ir misija ir jų įgyvendinimo procesas nėra aiškiai apibrėžtas dėl to, kad vyrauja labai neformalus komunikacijos ir valdymo būdai, ir dėstytojams bei mokslo darbuotojams suteikiama daug laisvės.

11. Misija ir vizija yra susijusios su strateginiais prioritetais ir veikla. Pačios strategijos nėra: yra mokymosi vizija, raštu neįforminta, bet labai nuosekliai pasireiškianti programoje; ją galima trumpai apibūdinti kaip „mokymasis per praktinę veiklą“. Mokslinė veikla – tai atskirų tyrėjų mokslinio darbo rinkinys. Studentų mokslinė veikla yra nuoseklesnė, nes ji tiesiogiai susijusi su bakalauro programa, bet ji yra daugiau konsultacinio pobūdžio nei tikra akademinė tiriamoji veikla, kurioje susipažįstama su plačiais šaltiniais ir pateikiama plati bibliografija. Bakalauro programai tai normalu ir teisinga, bet universitetui nepakankama.

12. Strateginiame plane daugiau dėmesio skiriama mokyklos siekiams, o ne esamai padėčiai. Įgyvendinimo galimybes sunku vertinti, nes šiame plane menkai orientuojamasi į išorės veiksnius. Nelengva vertinti ir esamą padėtį. Yra stipri vizija su ateities „svajone“, bet beveik nėra išorės raidos analizės; strateginis planas labai mažai siejamas su išorės raida. Kita problema – rezultatų apibrėžimas. Profesinėje organizacijoje būtų protinga apibrėžti ne tik ilgalaikius tikslus 2016 m., bet ir pateikti konkretesnius numatomus trumpalaikius tikslus. Todėl vertinimo

grupės nuomone, VVA planas galėtų būti konkretnesnis ir konkrečiau numatyti priemones planuojamiems rezultatams pasiekti. Reikėtų skaidriau nusakyti ir sprendimų priėmimo procesą, paskirti darbuotojus, atsakingus už tam tikrus klausimus, ir valdymo cikle taikyti principą „planuok, daryk, tikrink, veik“.

13. Strateginio plano rezultatai ir rodikliai daugiausia apibrėžiami numatomais produktais. Tai lengva vertinti, bet sunku įvertinti kokybę. Reikalinga nustatyti kažkokį matą, pagal kurį būtų galima spręsti, ar produktai yra geri, patenkinami ir t. t., nes kitaip neaišku pagal ką vertinti tų produktų tinkamumą ir svarbumą. Remdamasi produktais, VVA gali susidaryti nuomonę apie jų kokybę, bet vertinimo grupei lieka neaišku, ar to pakanka, lyginant su konkurencine aplinka ir suinteresuotųjų šalių nuomone. Pagrindinius studijų ir mokslinės veiklos rodiklius taip pat būtų galima geriau apibrėžti. Faktiškai, veiklos rezultatų rodikliai yra organizacijos lygmens, ir nėra labai naudingi atskiriems studijų ir mokslinio bei administracinio personalo nariams.

14. Kaip jau minėta, strateginis planas yra nusakytas veiksmis, tai nėra strategija; jis turėtų būti labiau strateginio pobūdžio; dabar susidaro tik įspūdis, kad „vyksta didelė veikla“. Vertinimo grupei atrodo, kad VVA veikia kaip šeimos verslas: „mes dirbame daug ir visi kartu; svarbu klientų pasitenkinimas; ir nėra įrodymų, kad ta veikla nevyksta“. Mažoje organizacijoje tai turi privalumų, nes mažoje organizacijoje sunku diferencijuoti funkcijas. Bet trūkumas tas, kad koncentruojamasi į vidaus procesus; klientų pasitenkinimas yra taip pat vidaus reikalas, nes klientai – dalis šeimos. Žvelgiant formaliai, sistema yra centralizuota. Direktorius/ savininkas vadovauja daugumai procesų; koncentruojamas dėmesys į studentus, bet mažiau dėmesio skiriama dėstytojų ir tyrėjų orientavimui. Vertinimo grupė rekomenduoja taikyti formalesnius valdymo būdus, kad jie taptų skaidresni ir kurtų nuolatinio tobulėjimo ir mokymo tobulinimo aplinką. Formalesnė sistema skatintų daugiau savikritikos Akademijoje, taip kaip tai yra kituose universitetuose.

15. Strateginiame plane yra daug informacijos, kuri yra svarbi vidaus ir išorės suinteresuotoms šalims. Bet vertinimo grupei neaišku, ar ta informacija yra iš tikrųjų tai, ko nori vidaus ir išorės suinteresuotosios šalys. Dabar tai nėra procesas, kuriame iš tikrųjų dalyvauja išorės suinteresuotosios šalys. Klausantis suinteresuotųjų šalių, vertinimo grupei susidarė įspūdis, kad tas procesas galėtų būti organizuojamas geriau; nepakanka siųsti joms tik informaciją. Šiame jauname universitete, kurio programa orientuota į verslumą, sąveika su suinteresuotomis šalimis turėtų būti tobulinama. Taip pat svarbu užtikrinti daugiau skaidrumo lūkesčių valdymo ir vykdymo procesuose.

16. Kokybės sistema orientuota į studentą. Užpildydamas klausimynus internetu, studentas gali reikšti savo vertinimą, bet iš savianalizės suvestinės neaišku, kiek gaunama studentų klausimynų su įvertinimais. Vyksta daug neformalių pokalbių su dėstytojais ir administracija apie kursų kokybę, žvelgiant studento akimis. Tačiau nėra jokių įrodymų, kad būtų taikomi kiti kokybės vertinimo kriterijai ir būtų planuojamas programos tobulinimas. Į kokybės integravimą ir sklaidą nėra koncentruojamasi viso universiteto mastu. Pavyzdžiui, programa atrodo koordinuota, dėstytojai nedėsto tų pačių dalykų, bet neatrodo, kad jie dirbtų kartu aiškiai nustatytu ir organizuotu būdu, siekdami gerinti visą programą ar jos kokybę. Kaip minėta, kokybės valdymas yra labai neformalus. Tai nėra kokybės užtikrinimas; kad kokybės valdymą galėtume pavadinti kokybės užtikrinimu, kuris galėtų pasiekti nacionalinius ir tarptautinius švietimo standartus, jis turėtų būti labiau formalizuotas ir skaidrus.

17. Kaip minėta, VVA požiūris į kokybę nėra formalizuotas, akademinis personalas dėmesį kreipia tik į savo asmenines pareigas. Kaip paaiškėjo iš vertinimo grupės susitikimų, studentai ir personalas yra labai patenkinti ir atsidavę savo pareigoms, bet tai nėra valdymas. Tai yra „šeimos kultūros“ vertybių rezultatas. Todėl grįžtamojo ryšio rezultatų nepakanka. Daug universitetų norėtų, kad tiek daug jų studentų būtų patenkinti, bet VVA turėtų įgyvendinti griežtesnę sistemą ir skatinti studentus būti kritiškesniais. Vertinimo grupė rekomenduoja permąstyti dabartinę sistemą ir ją padaryti griežtesnę.

18. VVA strategijoje yra aiškus teiginys apie tam tikros konkrečios kultūros vystymą. Apsilankymo Akademijoje metu vertinimo grupė pastebėjo, kad visa organizacija, įskaitant jos

vadovybę ir mokomąjį personalą, laikosi tos kultūros, kurią jie vadina demokratine, ir orientuojasi į „šeimos tipo“ ryšius. Vertinimo grupei buvo sakoma, kad, esant tokiam nedideliame dėstytojų skaičiui, VVA nereikia jokio formalizuoto informacijos srauto ir atskaitomybės sistemos. Viskas sprendžiama atviromis diskusijomis, bet to nepakanka universiteto statusą turinčiai įstaigai ar XXI amž. universiteto valdymo procesams.

19. Diskusijų metu buvo aišku, kad VVA vadovybė turi aiškų supratimą, kokius gebėjimus dėstytojai turi turėti, ugdyti ir perduoti studentams. VVA vadovybė vertina dėstytojus, atsižvelgdama į vidaus ir išorės konkurenciją ir verčia juos rūpintis savo konkurencingumu rinkoje ir kvalifikacijos kėlimu: „Jei dėstytojas neatitinka kvalifikacijos reikalavimų, jis yra pakeičiamas geresnę kvalifikaciją turinčiu dėstytoju“. Tarpusavyje dėstytojai nesidalija mokymo patirtimi. Iš finansinių ataskaitų ir pačių VVA dėstytojų tvirtinimų vertinimo grupė daro išvadą, kad investicijos į dėstytojų kvalifikaciją yra labai menkos.

20. Mokymo kokybės procesą daugiausia kontroliuoja VVA administracija. Procesų, kurie, kaip tvirtinama, yra atviri, demokratiški ir skaidrūs, kokybei įvertinti taikoma keletas būdų. Tam tikrą svarbą turi studentų, absolventų ir kitų suinteresuotųjų šalių nuomonė, kuri gali daryti įtaką ir dėstytojų kokybės vertinimui. Geriausi dėstytojai skatinami finansinėmis ir kitokiomis paskatomis. Kai kurie dėstytojai seka visuotines tendencijas ir patys stengiasi tobulėti ir siekti, kad jų kvalifikacija atitiktų švietimo reikalavimus ir iššūkius. Jei nėra kokio dėstytojo, visuomet randama, kas jį pakeistų. Tai mažina gebėjimų praradimo riziką ir „tuščių“ valandų skaičių tvarkaraštyje. Antra vertus, kyla klausimas, ar vienas dėstytojas gali visiškai pakeisti kitą kitoje srityje ar dėstant kitą kursą. Kai kurie dėstytojai turi savo požiūrį į studentų žinių vertinimą ir taiko savo metodus ir kriterijus vertindami studentų darbus, pavyzdžiui, sprenddami kokią bendro vertinimo dalį galima skirti už kursinį darbą, baigiamąjį egzaminą, lankomumą ir aktyvų dalyvavimą. Vertinimo grupė rekomenduoja peržiūrėti VVA studentų darbo vertinimo tvarką, padaryti ją formalesnę ir nuoseklesnę, užtikrinti, kad jos laikytųsi visi dėstytojai, dėstantys visus dalykus, ir apie ją informuoti studentus. Būtų naudinga sudaryti ir vertinimo vadovą. Peržiūrint vertinimo sistemą, būtų naudinga lyginti su studentų darbo vertinimu kituose universitetuose. Kiti universitetai vertinimo taisykles nurodo dėstytojams ir studentams skirtuose vadovuose.

21. Kaip teigiama savianalizės suvestinėje, išteklių ir infrastruktūros valdymas remiasi VVA privačiu statusu. Apsilankymo Akademijoje ir diskusijų metu vertinimo grupė įsitikino, kad tai yra tiesa, infrastruktūros išteklių naudojimas yra ekonomiškai ir taupus. Aiškiai pastebimos pastangos studentų studijoms sukurti tinkamas sąlygas, naudotis biblioteka ir IT įranga. VVA turi tik septynias auditorijas, kurios yra gerai įrengtos paskaitoms. Jos įvairiai išnaudojamos, todėl apsieinama su nedaugeliu patalpų. Visos patalpos šiuo metu nuomojamos rinkos kaina; nuomos išlaidos sudaro 11 proc. visų VVA išlaidų; ateityje gali būti galimybių įsigyti didesnes patalpas.

22. Biblioteka maža. Vertinimo grupė pastebėjo, kad naujausių knygų yra gana mažai. Nėra tarptautinių žurnalų ar leidinių, tokių kaip „Financial Times“. Pagrindinė problema, su kuriomis susiduriama studijų procese – studentams neprieinamos tarptautinės duomenų bazės, tokios kaip EBSCO ir panašios. Į tai reikia atkreipti rimtą dėmesį, nes tarptautinės duomenų bazės yra paprastai studentams prieinamos visose universitetų bibliotekose.

23. Pastaraisiais metais labai sumažėjo studentų, ypač paskutiniame kurse. Dėl to VVA patenka į rizikingą finansinę padėtį, nes mokestis už mokslą yra pagrindinis VVA pajamų šaltinis ir 2010 m. sudarė 98,7 proc. visų pajamų. Diskusijų metu vertinimo grupė sužinojo, kad vadovybė tikisi ateityje turėti daugiau pajamų iš konsultacinių projektų. Senatas turi šiek tiek kitokią viziją kaip padidinti studentų skaičių; deja, apsilankymo metu vertinimo grupei nebuvo pateikta jokių konkrečių planų. Vertinimo grupė rekomenduoja organizuoti aktyvią studentų pritraukimo kampaniją bent tam, kad būtų išlaikytas dabartinis studentų skaičius, o gal ir šiek tiek padidintas.

24. Kaip privati institucija VVA stengiasi lėšas naudoti racionaliai ir veiksmingai. Savianalizės suvestinėje teigiama, kad visos lėšos yra skiriamos VVA tikslams ir planams įgyvendinti. Didžioji biudžeto dalis skiriama personalo algoms ir mokslinei veiklai; 2010 m. tai

sudarė 81 proc. Tai atitinka VVA strategiją. Šiuo metu finansiniu atžvilgiu VVA yra gyvybinga. Ji taip pat turi rezervų. Tačiau ateityje jos finansinis gyvybingumas patirs sunkumų, jei stojančiųjų studentų skaičius ir toliau mažės.

25. Vertinimo grupė pastebėjo, kad studentai nepakankamai sistemingai supažindinami su akademinė etika, pavyzdžiui, reikalavimais dėl plagijavimo, ir moralės normomis. Paprastai šie klausimai aptariami individualiuose pokalbiuose. Vertinimo grupė pasigedo oficialių procedūrų; studentai, dėstytojai ir administracija vertinimo grupei išdėstė skirtingas nuomones; kiekviena grupė turėjo savo nuomonę, kaip kovoti su studentų nusirašinėjimu ir kitokiu netinkamu akademinio ir socialinio elgesiu. Vertinimo grupė rekomenduoja įvesti formalesnę ir nuoseklesnę tvarką, kovojant su plagijavimu, ir tuos klausimus pateikti studentų vadove, kaip priimta kituose universitetuose.

*Srities vertinimas: strateginis valdymas vertinamas neigiamai.*

#### **IV. STUDIJS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ**

26. VVA yra jauna organizacija, jai tik neseniai suteiktas aukštesnis universiteto statusas. VVA vizija – tapti modernia nevalstybine universiteto tipo verslo mokykla, kuri organizuoja studijas studentams, norintiems kurti savo gerovę savarankiškai. Svarbūs VVA tikslai – teikti švietimo paslaugas studentams ir savo patirtimi ir kultūra prisidėti prie žinių plėtros ir verslo visuomenės. Studijų programos tikslas – rengti verslo bakalaurus, kurie sugeba spręsti verslo ir technologinių pokyčių klausimus ir tenkinti nuolat kintančios darbo rinkos reikalavimus. Tikimasi, kad absolventai dirbs nepriklausomoje verslo aplinkoje, verslo partnerystėse ir investicijų srityje arba tęs tolesnes studijas. Programa taip pat siekia išugdyti kūrybingas ir verslias asmenybes.

27. Studijų skyrius organizuoja bakalauro laipsnio verslo administravimo programą, kuri yra vienintelė laipsnį teikianti VVA programa. Tai pirmosios pakopos laipsnį teikianti programa; dieninės studijos tęsiasi 4 metus (160 kreditų/240 ECTS). Yra perėjimo prie ECTS kreditų sistema. Iššęstinės studijos tęsiasi nuo 5 iki 6 metų. Kaip nurodyta Įvade, bakalauro laipsnio programoje yra keturios specializacijos: finansų valdymas, rinkodaros vadyba, projektų valdymas ir vadovybei skirtų informacinių sistemų vadyba. Jos apima visas tipines sritis ir yra gana tradiciškos. Būtų naudingi tam tikri patobulinimai. Studijų programa remiasi VVA strategija ir atspindi kai kuriuos Europos aukštojo mokslo erdvės principus, nors tai yra ketverių, o ne trejų metų programa.

28. Savianalizės suvestinėje programos struktūra nėra detalai aprašyta. Vertinimo grupė daugiau informacijos gavo apsilankymo Akademijoje metu. Pirmieji studijų metai yra skirti bendriems su verslo studijomis ir verslo pagrindais susijusiems dalykams. Jie yra privalomi kiekvienam studentui. Įgiję tam tikros patirties praktikos metu, paskutiniais studijų metais studentai gali pasirinkti specializaciją. Tam tikra studijų dalis, visų pirma savišvieta ir studijos gavus bakalauro laipsnį, organizuojama pagal studentų ir darbo rinkos poreikius.

29. Informacija apie tai, kaip studentai patenkinti dėstytojais, dėstymu ir patalpomis, renkama platinant klausimynus. Studijų programos tikslai aprašyti pagal Dublino aprašų sąrašą. Studentai ir absolventai teigia, kad jie skatinami teikti įvertinimus, ir į tuos įvertinimus atsižvelgiama. Pokalbiuose su vertinimo grupe studentai sakė esą patenkinti savo artimais ryšiais su dėstytojais ir geranoriška juos remiančia atmosfera; jie sakė, kad tai labai svarbus jų studijų aspektas. Tačiau geriausios praktikos atvejais kiti universitetai parengia išsamius studentams skirtus leidinius, kuriuose nurodyti visi teikiamos akademinės ir socialinės paramos aspektai.

30. Akademinis personalas susideda iš 45 dėstytojų, kurių 58 proc. turi mokslinį laipsnį. Profesoriai ir docentai sudaro 18 proc. Daugiau kaip pusė dėstytojų yra valandininkai, kurių pagrindinis darbas yra kitoje darbovietė. Nors daugelis jų jau seniai dirba VVA, nuolatinių dėstytojų skaičius labai mažas. Dėl to nuolatiniams dėstytojams tenka labai didelis krūvis ir

ribojamos žmogiškųjų išteklių vystymo galimybės. VVA stengiasi lanksčiai vykdyti dėstytojų įdarbinimo procesą, tačiau nėra formalizuoto tikrinimo ir atrankos proceso. Nors VVA yra nedidelė organizacija, vertinimo grupė rekomenduoja griežčiau ir skaidriau organizuoti dėstytojų įdarbinimą. Patartina, kad prieš įdarbinimą kandidatai pateiktų savo dėstyto patirties pavyzdžius. Reikia nuolatos vertinti dėstytojus ir kelti jų kvalifikaciją. Yra numatyta keletas konkrečių paskatų už gerą dėstytojų darbą. VVA strategijoje numatyta, kad dėstytojai turi taip pat dalyvauti moksliniame darbe. Penki dėstytojai yra kitų universitetų doktorantai.

31. Siekdama dirbantiems studentams suteikti galimybę studijuoti, VVA organizuoja įvairių formų studijas. Tai taip pat prisideda prie mokymosi visą gyvenimą. Studijos organizuojamos dieną, vakarais, savaitgaliais ir sesijomis (atskirais laikotarpiais). Tokiu būdu studentai gali derinti darbą ir mokslą. Galima studijuoti netgi pagal individualią programą. Nuotolinis mokymas taip pat vykdomas; kad neatsiliktų nuo dabartinių tendencijų, VVA galėtų pagalvoti apie šio metodo išplėtimą. VVA bakalauro laipsnio programa galėtų būti faktiškai taikoma kaip mokymosi visą gyvenimą programa; yra numatytos netgi tam tikros priemonės mokymosi visą gyvenimą programai vykdyti, pavyzdžiui, yra galimybė lankyti tik kai kuriuos kursus.

32. Magistro laipsnio programa (numatyta parengti 2012–2016 m. strateginiame plane) taip pat gali būti tam tikras mokymosi visą gyvenimą būdas. Apie tai buvo mąstoma praeityje, bet dėl įvairių priežasčių vėliau ši mintis nebuvo plėtojama. Ji vėl atgaivinta 2011 m. VVA Senato posėdžiuose. Šiuo metu Akademija neturi atskiros vadovams skirtos programos, bet bakalauro laipsnio programa turi kai kurių vadovams skirtos programos ir mokymosi visą gyvenimą programos bruožų.

33. VVA palaiko ryšius su kai kuriais savo absolventais, bet alumnų organizacija egzistuoja tik 2012–2016 m. strateginiame plane. VVA renka informaciją apie absolventų veiklą darbo rinkoje platindama klausimynus. Baigę Akademiją, studentai paprastai įsidarbina (daugelis jų jau dirba studijuodami) ir jų nuomonė apie VVA studijų naudą yra tam tikru mastu naudinga. Yra tam tikrų sričių, kuriomis jie nėra visiškai patenkinti, pavyzdžiui, darbas su užsienio rinkomis. Programų tobulinimui yra svarbu geriau organizuoti grįžtamąjį ryšį su socialiniais partneriais ir absolventais, ir vertinimo grupė tai rekomenduoja.

34. Studijų ir mokslinio darbo tarptautiškumas yra vienas iš VVA tikslų. VVA šiek tiek dalyvauja tarptautiniuose studentų ir dėstytojų mainuose, pavyzdžiui, per Erasmus programą. Šios tarptautiškumo strategijos dalis – ECTS kreditų sistema. Tačiau mainų programoje dalyvaujančių studentų ir dėstytojų skaičius šiuo metu yra labai mažas. Yra didelė jungtinė programa su užsienio universitetais ir politechnikos institutais (RIBA), kuri turėtų pagyvinti VVA veiklą ir ją daugiau įtraukti į Europos aukštojo mokslo erdvę. Vertinimo grupė rekomenduoja užmegzti daugiau tiesioginių ir nuolatinių ryšių, kad VVA būtų geriau žinoma kaip mokslo įstaiga, pasirengusi bendradarbiauti tarptautiniu mastu ir turinti tarptautinę studijų programą. Tam su perspektyviais užsienio partneriais reikia organizuoti oficialius susitikimus ir juos protokoluoti. Kad šie siekiai būtų sėkmingi, svarbu, kad studentai ir personalas mokėtų anglų kalbą, o kartais ir kitas užsienio kalbas. Tam reikia daug praktikos.

***Srities vertinimas: akademinės studijos ir tęstinis mokymasis vertinami neigiamai.***

## **V. MOKSLO VEIKLA**

35. Kaip jauna akademinė institucija VVA turi nedelsiant suaktyvinti mokslinę veiklą ir skelbti daugiau straipsnių recenzuojamuose žurnaluose. 2004–2010 strateginiame plane pirmasis numatytas prioritetas – plėtoti fundamentinius ir taikomuosius tyrimus. Tas pats prioritetas numatytas ir 2012–2016 m. strateginiame plane. Kad VVA galėtų pasiekti šį tikslą, ji stengėsi koordinuoti mokslinius tyrimus. Pagrindinis konkretus to siekio veiksmas – VVA mokslo centro įsteigimas 2000 m. Mokslo centro tikslas – vykdyti teorinius ir taikomuosius tyrimus, pritraukiant į mokslinę veiklą aktyvius tyrėjus ir studentus. Centras sudaro tyrėjų grupes, į kurias



įeina dėstytojai ir projektų tyrėjai. VVA šiuo metu neturi magistro ar daktaro laipsnio studijų programų, kurios būtų susijusios su moksliniu tiriamuoju darbu kaip daugelis kitų universitetų.

36. Akademijos strategija atvedė ją nuo kolegijos iki universiteto lygmens verslo mokyklos. Dėl ribotų išteklių ir be magistro ar daktaro laipsnio programų tai labai sunku padaryti. Kad pasiektų suplanuotą mokslinį lygį, Mokslo centras koncentruojasi į tam tikras verslo tyrimo sritis. Jo didžiausi pasiekimai yra susiję su kompiuteriniais sprendimais ir jų pritaikymais kapitalo tendencijų analizei. Kitos tyrimų sritys: interneto skvarba, verslo etikos temos, Lietuvos kompanijos Europos Sąjungoje ir pasaulinė konkurencija, energetikos rinkos kainodara ir mašininio vertimo sistemos. Mokslo centras sukūrė specialų vertimo robotą. Šios temos atspindi darbuotojų interesus, bet nebūtinai yra susijusios su pagrindinėmis VVA studijų programos sritimis. Tokią padėtį reikia permąstyti, kad mokslinė veikla daugiau remtų studijų turinį ir padėtų jį plėtoti ateityje.

37. VVA strategijoje sakoma, kad mokslinė veikla siekiama paremti mokomąją veiklą ir teikti tam tikrą naudą Lietuvos įmonėms. Mokslo centro mokslinių tyrimų plane bandoma apjungti įvairias temas, kad jos papildytų viena kitą ir būtų naudingos Lietuvos verslui. Pabrėžiama, jog svarbu, kad tyrimų rezultatai padėtų ekonomikai. Baigiamųjų studentų darbų temos laikomos svarbia strategijos dalimi. Kaip jau minėta, tie darbai yra svarbūs tam tikrai konkrečiai įmonei, bet gali būti taikomi ir plačiau. Tačiau pastarąjį tikslą pasiekti sunkoka, nes studentų baigiamieji darbai daugiausia yra rašomi bendradarbiaujant su viena įmone. Baigiamieji darbai rašomi lietuvių kalba, o santrauka pateikiama angliškai. Tarptautiškumo tikslais būtų gerai, kad baigiamieji darbai būtų rašomi angliškai, o kartais ir kita plačiai vartojama užsienio kalba.

38. Mažai organizacijai labai svarbu bendradarbiauti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Laikydamasis Europos mokslinių tyrimų erdvės principų, Mokslo centras vykdo kai kuriuos jungtinius tyrimų projektus su universitetais ir politechnikos institutais Europoje ir JAV. Tyrimai yra taikomieji, ir juose tam tikru mastu dalyvauja verslo partneriai. Per VVA gyvavimo laiką, joje lankėsi keletas tarptautinių tyrėjų. Apsilankymo metu jie taip pat dėsto, o kartais su tokiais vizitais derinamas ir mokslinis bendradarbiavimas. Apskritai, ši veiklos sritis ribota, ir vertinimo grupė rekomenduoja ją gerokai išplėsti, kai VVA turės daugiau lėšų.

39. Mokslinio darbo produkcija nėra didelė; 2008–2011 m. laikotarpiu ISI žurnaluose paskelbta iš viso tik 9 straipsniai. VVA turi savo darbinių straipsnių leidinių seriją; ji taip pat organizuoja knygų leidybą. Tačiau 2012–2016 m. laikotarpiu yra numatyta išleisti tik vieną monografiją. Svarbia mokslinio darbo rezultatų sklaidos priemone laikomi seminarai. VVA mokslinio darbo kokybės įrodymu galima laikyti neseniai Lietuvos mokslo tarybos suteiktą dotaciją ketverių metų projektui „Virpesinės socialinių sistemų elgesio imitavimo paradigmos kūrimas“. Vertinimo grupė pabrėžia, kad mokslinė produkcija yra labai svarbus universitetų veiklos aspektas, todėl šiuo aspektu VVA turėtų pergalvoti savo mokslinę veiklą ir numatyti veiksmingą sėkmingai dirbančių tyrėjų skatinimo sistemą. Taip pat reikėtų atskirti konsultavimo veiklą nuo mokslinių tyrimų veiklos, kad būtų galima geriau koncentruoti dėmesį kiekvienai iš jų.

*Srities vertinimas: moksliniai tyrimai vertinami neigiamai.*

## **VI. POVEIKIS REGIONO IR ŠALIES RAIDAI**

40. VVA misijoje ir strateginiuose dokumentuose nurodyta, kokį poveikį VVA daro regiono ir šalies visuomenei. Tačiau įrodymų, kad VVA dalyvautų vietos ar tarptautinėje švietimo veikloje, nėra, išskyrus keletą mokslinių projektų. Bet ir tie projektai ne visuomet yra tiesiogiai susiję su VVA misija; kaip jau minėta, jie yra susiję su konkrečių problemų sprendimu įmone, o kai kurie iš jų yra įgyvendinti.

41. VVA leidžia knygas ir periodinius leidinius, kurie yra susiję su VVA veikla. Tačiau tų leidinių kokybės vertinimo tvarka neaiški. Studentų baigiamieji darbai ir moksliniai tyrimai yra susiję su praktiniais verslo klausimais. Kaip minėta, tie baigiamieji darbai rašomi ne anglų ir ne kokia nors kita užsienio kalba, nors jų santraukos rašomos angliškai. Universiteto lygio mokslo įstaigoje baigiamieji darbai turėtų būti rašomi angliškai, kad juose tinkamai atsispindėtų ekonomikos ryšys su ES ir didėtų studentų mobilumas Europos Sąjungoje. Nuo 2005 m. VVA yra išleidusi 14 knygų (2011 m. – 0 knygų; 2010 m. – 1 knygą), 67 mokslines publikacijas (2011 m. – 2; 2010 m. – 4) ir 47 konspektus (leidimo duomenų nėra). Visi šie leidiniai prieinami ne tik VVA viduje, bet plačiai visuomenei.

42. Kaip minėta, VVA personalas yra sukūręs internetinį vertimo robotą ([www.vvam.lt](http://www.vvam.lt)), paremtą kompiuterinio intelekto metodais. Jis nemokamai prieinamas plačiai visuomenei. Bet vertinimo grupė negalėjo rasti jokių įrodymų apie tarptautinę VVA veiklą, tokią kaip pavyzdžiui studijas ir socialinę veiklą.

43. VVA bakalauro programa atitinka nacionalinius socialinius poreikius, bet ne nacionalinius ekonominius poreikius. Švietimo ir mokslo ministerijos ir Lietuvos darbo biržos duomenimis, šiuo metu Lietuvoje (ir kitose Europos šalyse) yra per daug ekonomikos (socialinių mokslų) specialistų. Kiti Lietuvos universitetai turi panašias vadybos programas. VVA vertėtų pergalvoti savo politiką šiuo klausimu ir atnaujinti savo bakalauro programą.

44. Bendradarbiaujama su socialiniais partneriais ir kitomis švietimo įstaigomis labai menkai. Todėl vertinimo grupė labai rekomenduoja aktyviau bendradarbiauti su vietos tarptautiniais partneriais. Šiuo metu Vilniuje yra keletas svarbių tarptautinių kompanijų, todėl, norėdama pagerinti savo tarptautiškumo rodiklius, VVA turėtų parodyti iniciatyvą ir užmegzti su jomis ryšį. VVA studentai turėtų galimybę iš arčiau pažinti įmones, įskaitant ir tarptautines kompanijas, ir apskritai atlikti praktinius tyrimus, susijusius su verslo iššūkiais. Studentų baigiamųjų darbų temos yra daugiausia realistiškos ir praktiškai naudingos. Gerai veikianti alumnų asociacija padėtų studentams įsidarbinti ir patartų studijų turinio klausimais.

45. Kai kurie VVA dėstytojai dalyvauja bendruomeninės organizacijose, kurios nėra tiesiogiai susijusios su profesija, o yra tam tikro pomėgio tenkinimas. Bet kai kurios iš tų organizacijų yra tarptautinės ir prisideda prie tarptautinių ryšių stiprinimo. Kai kurie dėstytojai kreipia dėmesį į aplinkosaugos problemas, pavyzdžiui, spausdina medžiagą abiejose puslapių pusėse, dalyvauja metinėse akcijose „Darom“. Tačiau vertinimo grupė nepastebėjo didesnės veiklos ir dalyvavimo savanoriškuose moksliniuose projektuose, pavyzdžiui, akademinėse konferencijose, nedaug daroma pranešimų konferencijose ir mažai viešinama Akademija. Į tai reikia kuo skubiau atkreipti dėmesį, nes tokie dalykai prisideda prie universiteto statuso, prestižo ir populiarumo tarp stojančiųjų.

*Srities vertinimas: poveikis regiono ir šalies plėtrai vertinamas neigiamai.*

## **VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS**

### **Strateginis planavimas**

Stiprybės:

- Geri dėstytojų ir studentų santykiai; VVA suvokia, kad tarnauja studentams ir juos supranta.
- Dauguma dėstytojų, su kuriais susitiko vertinimo grupė, atsidavę studentų mokymui.
- Strateginis planavimas padeda sukurti tokią bakalauro programą, kuri studentams suteikia galimybę studijuoti, dirbti ir taikyti savo verslumo įgūdžius.

- VVA ekonomiškai naudoja savo materialius išteklius ir patalpas; tvarkaraštis išdėstytas taip, kad paskaitos vyksta dieną, vakarais ir savaitgaliais.
- Mokymo personalas turi vieną bendrą VVA viziją.
- VVA sprendžia problemas lanksčiai ir nebiurokratiškai; kurį laiką praeityje VVA veikė kaip „šeimos tipo“ įmonė.
- Darbuotojai jautriai reaguoja į aplinkosaugos problemas.

### Rekomendacijos:

- VVA turėtų daugiau ir geriau orientuotis į išorės verslą, visuomenę ir kitas mokymo įstaigas, savo konkurentes; tam reikia imtis aktyvių iniciatyvų. VVA turėtų lyginti savo strateginius veiksmus pagal kitus atitinkamus nacionalinius ir tarptautinius universitetus.
- Svarbu skatinti dėstytojų ir studentų kritinį mąstymą. Šiuo metu visi pabrėžia universiteto kolektyvo „vienybę“, bet vienybė nebūtinai skatina dėstytojus ir studentus tobulėti. Turėtų būti keliami didesni iššūkiai ir daugiau griežtumo, siekiant išlaikyti universiteto studijų ir mokslinių tyrimų statusą ir tobulėti.
- Labai svarbu didinti sprendimų priėmimo ir kokybės gerinimo procesų skaidrumą. Būtų protinga geriau formalizuoti valdymo procesus, daugiau įtraukti į juos dėstytojus, studentus ir išorės socialinius partnerius. VVA turėtų sukurti formalesnę, skaidresnę ir nuosekliai taikomą kokybės sistemą, visų pirmą programų sudarymo ir peržiūrėjimo tvarką ir atitinkamą studentų vertinimo sistemą.
- Reikia stiprinti darbuotojų ir dėstytojų kolektyvinį darbą su aiškiai apibrėžtomis ir paskirstytomis pareigomis. Tai pagerintų strateginio planavimo ir valdymo skaidrumą. Informacija ir priimti sprendimai turi būti prieinami visame universitete, taip pat Senatui ir Direktoratui.
- Strategiškai mąstant, VVA turėtų suformuluoti konkrečią švietimo ir mokslinio darbo viziją. Ji padėtų geriau orientuoti darbuotojus ir lengviau valdyti bei apibrėžti veiklos rezultatų rodiklius.
- Dėstytojų dėstyimo įgūdžių ir kvalifikacijos kėlimo procesai turėtų būti griežčiau formuluoti.
- Būtina numatyti dėstytojų vertinimo rodiklius ir kriterijus. Reikia griežčiau formalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir peržiūrėti dėstytojų darbo sutartis.
- Studentų darbo vertinimą būtina griežčiau formalizuoti; šiuo metu kai kurie dėstytojai, vertindami studentus, taiko skirtingus kriterijus. Būtų naudinga dėstytojams ir studentams išleisti vadovą, kuriame būtų išdėstyti studentų vertinimo kriterijai. Būtų naudinga pažiūrėti į vertinimo kriterijus, taikomus kituose nacionaliniuose ir tarptautiniuose universitetuose.
- Labai rekomenduotina atnaujinti biblioteką. Reikia, kad joje būtų prieinama daugiau šiuolaikinių elektroninių tarptautinių duomenų bazių, nes tai padėtų vykdyti bakalauro verslo studijų programą. Be to, reikėtų stiprinti bendradarbiavimą su kitų universitetų bibliotekomis.
- Reikia vykdyti aktyvią kampaniją, kad būtų galima pritraukti daugiau stojančiųjų. Mokestis už mokslą sudaro 98,7 proc. VVA pajamų, taigi, labai svarbu, kad dar labiau nemažėtų studentų. VVA turėtų labai atidžiai stebėti studentų skaičių, o, prireikus, imtis pozityvių veiksmų.
- Kovai su plagijavimu reikia imtis formalesnių, veiksmingesnių ir nuoseklesnių veiksmų. Kaip vertinimo grupei nurodė studentai ir dėstytojai, šiuo metu kiekvienas dėstytojas turi savo požiūrį, kaip kovoti su plagijavimu.

## **Studijos ir mokymasis visą gyvenimą**

### **Stiprybės**

- Geri dėstytojų ir studentų santykiai lemia interaktyvią mokymosi aplinką.
- Taikant įvairias studijų formas, atsižvelgiama į studentų galimybes ir skirtingas aplinkybes, todėl studijos vyksta dieną, vakarais ir savaitgaliais.
- Kaip jau nurodyta, geriausi dėstytojai, nors ne visi, kaip vertinimo grupei nurodė kai kurie studentai, nuoširdžiai atlieka savo darbą ir padeda studentams studijuoti.

### **Rekomendacijos**

- VVA per daug pasikliauja dėstytojais, dirbančiais ne visu etatu, todėl reikia stiprinti pastoviai dirbantį mokymo personalą; kad geriau būtų ugdomi studentai ir veiksmingiau būtų vykdoma verslo administravimo programa, ne visą darbo dieną dirbančių dėstytojų tarpusavio ryšys ir jų ryšys su VVA turėtų būti glaudesnis ir neapsiriboti vien paskaitomis. Tokia rekomendacija buvo pateikta, vertinant VVA studijų programas prieš 7 metus (2004 m.).
- Bakalauro programoje atsispindi tradicinės mokomojo turinio sritys; XXI amžius ir besikeičianti ekonomika reikalauja daugiau inovacijų. Programoje turi atsispindi didesni iššūkiai ir kritinis mąstymas. Tai padėtų pritraukti daugiau studentų, kurie nori studijuoti šiuolaikiškame aukštųjų standartų siekiančiame universitete.
- Patartina, kad VVA bakalauro programa lygiuotųsi į kitų pagrindinių nacionalinių ir tarptautinių universitetų programas.
- Reikia stiprinti studijų programos tarptautiškumą bei anglų kalbos mokymą. Pravartu būtų didinti dėstytojų ir studentų mobilumą. Lietuva priklauso Europos Sąjungai, kurioje plačiai vartojama anglų kalba. Būtinybę stiprinti anglų kalbos mokymą pripažįsta ir pati VVA savianalizės suvestinėje, ir tai pabrėžė ekspertai prieš 7 metus.
- Būtina reguliariomis priemonėmis rūpintis dėstytojų dėstymo įgūdžiais ir juos tobulinti. Tai ypač svarbu naujiems, Akademijos tik pradedantiems dirbti dėstytojams. Kaip ir kiti nacionaliniai ir tarptautiniai universitetai, VVA turėtų vertinti dėstytojų darbą ir juos konsultuoti, neapsiribodama vien studentų vertinimo anketomis. Kai kurie studentai vertinimo grupei nurodė, kad yra dėstytojų, kurių dėstymas yra statiškas, neįdomus ir bendravimas su studentais menkas. Tokią padėtį būtina taisyti.
- Kituose universitetuose paprastai išleidžiamas vadovas studentams. Tokį vadovą, kuriame būtų visa informacija apie akademinę ir socialinę paramą VVA studentams, turėtų išleisti VVA.

## **Mokslinė veikla**

### **Stiprybės**

- Taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose koncentruojamasi į aktualias problemas ir temas.
- Mokslinių tyrimų strategijoje bandoma, nors ir gana ribotai, mokslinius tyrimus sieti su mokymo veikla ir taip pasiekti veiksmingos sinergijos ir, geriausia, atvejais, mokslinių tyrimų rezultatus perkelti į auditoriją.

## Rekomendacijos

- Reikia siekti aukštesnio lygio mokslinės veiklos rezultatų ir skelbti daugiau straipsnių recenzuojamuose žurnaluose.
- Konsultacinė ir mokslinė tiriamoji veikla turėtų būti atskirta, kad būtų galima geriau koncentruotis į kiekvieną iš jų.
- Mokslinės veiklos temos turėtų būti labiau susijusios su studijomis ir mokymo turiniu bei jo vystymu, kaip reikalaujama daugelyje Europos universitetų. Mokslinės veiklos ir studijų siejimas sukurtų sinergiją, viena sritis skatintų kitą ir papildytų viena kitą žiniomis.
- VVA mokslinis personalas turėtų būti didesnis, jų tarptautiniai interesai ir bendradarbiavimas turėtų būti platesni. Tai pakeltų VVA prestižą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.
- Būtina sukurti aiškia tarptautinių mokslinių publikacijų iniciatyvos strategiją.
- Studentų moksliniai tiriamieji darbai turėtų būti siejami su platesne tematika ir taikomi plačiau, o ne siejami vien tik su viena konkrečia įmone. Tai padidintų VVA įtaką visai šalies ekonomikai.
- Studentų baigiamieji darbai rašomi lietuviškai, o santrauka angliškai. Vertinimo grupė siūlytų reikalauti, kad studentai bandytų rašyti baigiamuosius darbus ir angliškai, ir lietuviškai. Tai padidintų jų tarptautiškumą, studentai daugiau bendrautų su dėstytojais anglų kalba, ir tai padėtų procesui. Jei tikslinga, būtų galima pamąstyti ir apie antrą užsienio kalbą.

## Poveikis regiono ir šalies raidai

### Stiprybės

- Bakalauro darbai paprastai susiję su praktiniais atskirų įmonių klausimais. Tai atspindi programos tikslus sieti specialistų rengimą su pagalba regiono ir šalies raidai.
- Darbuotojų mokslinių tyrimų projektai taip pat dažnai yra susiję su įmonių praktinių problemų sprendimu; kai kurie iš jų yra įgyvendinti, kartais net ir tarptautiniu mastu.

### Rekomendacijos

- VVA turėtų išplėsti bendradarbiavimą su kitais universitetais ir savo konkurentais. Tokiu būdu būtų galima padidinti VVA poveikį regiono ir šalies raidai ir padidinti tarptautinę savo mokslinės veiklos įtaką.
- VVA darbuotojų socialinė veikla gana ribota, todėl ją būtina aktyvinti ir plėsti, pavyzdžiui, Vilniuje daugiau organizuoti mokslinių konferencijų vadybos ir verslumo klausimais, ir taip išplėsti savo klientų ratą ir padidinti VVA matomumą.
- Reikėtų įsteigti alumnų asociaciją Vilniuje ir Lietuvoje, kuri galėtų teikti studentams konsultacijas apie įsidarbinimo ir karjeros galimybes, padėti organizuoti studentų praktiką, pritraukti daugiau studentų į VVA, konsultuoti apie galimą programos vystymą ir taip didinti VVA matomumą.
- Kad būtų galima padidinti įtaką Vilniuje ir Lietuvoje veikiančioms užsienio kompanijoms, būtina plačiau Akademijoje naudoti anglų arba ir kitą užsienio kalbą. Tai padėtų dėstytojams ir studentams lengviau užmegzti ir palaikyti ryšius su tokiomis

tarptautinėmis įmonėmis. Tai taip pat padidintų VVA matomumą regione, šalyje ir tarptautinėje arenoje ir padėtų VVA prestižui Lietuvoje ir užsienyje.

- VVA turėtų atnaujinti ir pagyventi bakalauro studijų programą ir siekti padidinti studentų karjeros galimybes bei VVA poveikį regiono ir šalies raidai.

Kai kurios iš minėtų rekomendacijų buvo pateiktos ir 2004 m. vertinimo ataskaitoje; vertinimo grupė nustatė, kad nuo to laiko galima pastebėti tik gana ribotą pagerėjimą. Vadovaudamasi SKVC Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo metodika ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarka, vertinimo grupė ragina stebėti ir kontroliuoti rekomendacijų įgyvendinimą ir po dvejų (2) metų atlikti kitą išorinį vertinimą. Vertinimo grupė mano, kad tokios priemonės yra pagrįstos ir būtinos, jei VVA nori išlaikyti ir veikti turėdama universiteto statusą.

## VIII. ĮVERTINIMAS

Rekomenduojama Verslo ir vadybos akademijos veiklą vertinti **neigiamai**.

Grupės vadovas: Team leader:	Dr. Michael Emery
Grupės nariai: Team members:	Prof. Paavo Okko Mr. Saulius Olencevičius Dr. Ivo Matser Dr. Jelena Tamulienė
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Dr. Liudvika Leišytė

## 1 PRIEDAS: VERSLO IR VADYBOS AKADEMIJOS ATSAKAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS

Susipažinę su vertinimo išvadomis VVA komanda iš esmės sutinka su išvadomis ir yra dėkinga ekspertams už jų išsamų darbą ir vertingas rekomendacijas.

Tačiau tuo pačiu pateikiame savo komentarus:

1. Manome, kad VVA bakalauro baigiamųjų darbų rengimas anglų ar kita užsienio kalba yra tikslingas tik tada, kai studijų programa teikiama ta užsienio kalba. Be to, baigiamųjų darbų rengimo procedūros yra suderintos su nacionaliniu įstatymu.
2. Siekdama aukštesnių mokslinių tyrimų rezultatų, VVA nesieja savo mokslinių tyrimų vien tik su įgyvendinamomis studijų programomis, bet išplečia į socialinių mokslų sritį bei sieja tarpdalykiniais ryšiais su kitomis mokslo sritimis, nes tai leidžia gauti originalesnių mokslinių tyrimų rezultatų. Jaunam ir mažam universitetui 9 ISI publikacijos ir monografija socialinių mokslų srityje pastarųjų trejų metų laikotarpiu yra labai geras rezultatas lyginant Lietuvos mastu. Šiuo metu VVA mokslinių tyrimų centras yra pakviestas dalyvauti europinio mokslinių tyrimų projekto Future ICT nacionalinėje studijų grupėje, susidedančioje iš penkių grupių, kurių nariai yra iš trijų Lietuvos universitetų (VU, VGTU ir VVA).
3. Institucinio vertinimo išvadų 21 pastraipoje pastebėta klaida: “VVA turi tik septynias auditorijas, skirtas paskaitoms”. VVA turi devynias tokias auditorijas.