



SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJA

Grupės vadovas:	Prof. Bastian Baumann
Panel chairperson:	
Vertinimo sekretorė:	Dr. Tara Ryan
Review secretary:	
Grupės nariai (kategorija):	Doc. Anders Johannes Justenlund (akademinės bendruomenės atstovas)
Panel members (category):	Prof. Eneken Titov (akademinės bendruomenės atstovė)
	Audronė Alijošiūtė-Paulauskienė (socialinė partnerė)
	Mantas Gutauskas (student)
SKVC vertinimo koordinatė:	
Review coordinator at SKVC:	Daiva Buivydienė

2023

Išvadų kalba – anglų kalba

TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II. ĮŽANGA.....	3
2.1. Vertinimo eiga.....	3
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą	6
III. VERTINAMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	7
3.1. Valdymas.....	7
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	17
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	21
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	28
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	32
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI.....	33

Patvirtinu, kad tai yra galutinis *Socialinių mokslų kolegijos* veiklos išorinio vertinimo išvadų tekstas.



Bastian Baumann

I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.

2. Šios išorinio 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 SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr.V-149. Ekspertų grupės nariai: Audronė Alijošiūtė-Paulauskienė (socialinė partnerė), profesorius Bastian Baumann (grupės vadovas), Mantas Gutauskas (studentas), docentas Anders Johannes Justenlund (akademinės bendruomenės atstovas), dr. Tara Ryan (vertinimo sekretorė) ir profesorė Eneken Titov (akademinės bendruomenės atstovė).

4. **Socialinių mokslų kolegija¹** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	3
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	2
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	3

*5 balai - **puikiai** - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste tarptautinėje erdvėje;

4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų;

3 balai - **gerai** - sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų;

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

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

6. Nustatyti **trys** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateiktos **dvidešimt septynios** rekomendacijos veiklos tobulinimui.

II. IŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Socialinių mokslų kolegijos (toliau – *SMK* arba *Kolegija*) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, Vilniuje jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų

¹ Socialinių mokslų kolegijos naujasis pavadinimas nuo 2023 m. yra SMK Aukštoji mokykla.

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; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.

9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau – SS) su priedais. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomos informacijos. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, studijų kryptių įvertinimo duomenis, institucinio vertinimo ir mokslinės veiklos vertinimo duomenis; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos: pvz., Akademinės tarybos ar Tarybos darbo tvarkos (kaip nurodyta Statuto 41 punkte); dėstytojų veiklos valdymo ir darbo apmokėjimo tvarkų; SMK darbo reglamento (kaip reikalaujama pagal Statutą); 2022–2023 m. metiniame plane pateikto pavyzdinio metinio plano su integruotomis rizikos valdymo priemonėmis (ne metinės ataskaitos, kurios buvo pateiktos); SMK grįžtamojo ryšio gavimo tvarkos (2021 m.); SMK stipendijų skyrimo tvarkos; SMK mentorystės programos; SMK Studentų priėmimo taisyklių; užsienio šalių piliečių priėmimo į SMK tvarkos; taip pat aiškiau pateikto studentų ir darbuotojų skaičius – sveikais skaičiais ir visos darbo dienos ekvivalentais (FTE).

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir pasirengiamųjų Grupės susitikimų. Ekspertų grupė lankėsi SMK padaliniuose: Vilniaus padalinyje - lapkričio 7 d., Kauno padalinyje – lapkričio 7 d. ir Klaipėdos padalinyje - lapkričio 8. 9 ir 10 d. Ekspertų grupė susitiko su įvairiais vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito ekspertų grupė susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.

11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla bei Poveikis regionų ir visos šalies raidai.** Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnį vertinimą, atliktą 2014 m:

Tobulinti Kolegijos strategijas, didinti jų veiksmingumą:

- sukurti išsamią kiekybinių rodiklių sistemą pažangai vertinti, apibrėžti aiškius kiekvienų metų tikslus, kad pažanga būtų akivaizdesnė ir lengviau įvertinama;
- apibrėžti svarbiausias taikomųjų mokslinių tyrimų sritis;
- pagerinti duomenų valdymą.

Sukurti oficialesnį bendradarbiavimo mechanizmą:

- institucijoje (suteikti daugiau savarankiškumo kitiems, sumažinant atsakomybės našta vienam asmeniui (geresnis rizikos valdymas), įsteigti studijų skyrių, atsakingą už studentų

konsultavimą, stiprinti studentų atstovavimą, Akademinės tarybos ir programų komitetų vaidmenį);

- *su išorės partneriais.*

Padidinti mokymo personalo profesionalumą;

- *mokymo ir mokymosi srityje: įkurti Mokymo ir mokymosi centrą, kuriame būtų diegiami nauji mokymo metodai, ugdomas kritinis požiūris ir tobulinamos užsienio kalbų žinios;*
- *mokslinių tyrimų ir plėtros srityje: pritraukti daugiau darbuotojų, turinčių mokslinę kvalifikaciją (t. y. daktaro laipsnį), siekiant padidinti mokslinės produkcijos apimtį ne tik nacionaliniu lygmeniu, bet ir skelbti publikacijas tarptautiniuose mokslo leidiniuose.*

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 SMK pastabas ir jas apsvarstė. Todėl išvadose buvo padaryti devyni pakeitimai, kuriais ištaisyti kai kurie nedideli faktiniai netikslumai ar klaidingos interpretacijos.

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 (toliau – Komisija). Remdamasis Komisijos pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. įsakymu Nr.V-5, SKVC priima vieną iš sprendimų:

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

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

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

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

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

18. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie

sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadomis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. SMK buvo įkurta 1994 m. kaip privati aukštoji mokykla, socialinių mokslų kolegija, kaip šeimos verslas. Iš pradžių ji buvo įregistruota kaip Nijolės Skučienės kalbų ir verslo vadybos mokykla, o 2003 m. tapo aukštąja neuniversitetine mokykla. SMK būstinė įkurta Klaipėdoje. SMK filialas Vilniuje veikia nuo 1999 m., o Kaune - nuo 2018 m. Vieninteliai akcininkai yra du šeimos nariai, iš kurių vienas nuo 2019 m. yra SMK kanclerė.

20. SMK misija - atskleisti ir įgalinti žmogaus visuminį potencialą nuolatiniam asmenybės tobulėjimui ir prasmingai bei vertę kuriančiai profesinei veiklai; plėtoti mokslo žinias ir inovacijomis grįstą veiklą siekiant prisidėti prie visuomenės gerovės bei tvaraus ekonomikos augimo; kurti atvirą ir įtraukią aplinką, kuri skatina pozityvius pokyčius, kolektyvinį prasmės kūrimą (angl. sense-making) ir holistinę ko-evoliuciją.

21. Vizija - būti „*pripažintu ir vertinamu privataus švietimo ir mokslo fondu, kuris sutelkia žmonių ir organizacijų potencialą ir aktualizuoja jį iki naujo sąmoningumo lygio visuomenės pažangai ir bendram vertės kūrimui*“.

22. 2022 m. lapkričio mėn. visuose trijuose SMK padaliniuose dirbo 278 dėstytojai, iš kurių keturiasdešimt trys - visą darbo dieną, o bendras etato ekvivalentas (FTE) yra 170. Studentų skaičius – 4240. SMK iš viso siūlo aštuoniolika sveikatos mokslų, teisės, meno, informatikos, socialinių mokslų, bei verslo ir viešosios vadybos programų. Videokūrybos ir medijų bei Tarptautinio verslo studijų programos teikiamos tik Vilniaus padalinyje. Vilniaus padalinyje taip pat mokosi SMK tarptautinių studentų grupė; Kaune ir Klaipėdoje šiuo metu tarptautinių studentų nėra. Keturiolika programų siūloma visuose trijuose padaliniuose, o septynios – lietuvių ir anglų kalbomis.

23. Klaipėdos padalinyje studijuoja 692 dieninių ir iššestinių studijų studentai, dirba šešiasdešimt du darbuotojai, o šešiolikoje studijų programų dirba 38,5 etato. Kaune SMK siūlo penkiolika studijų programų 1069 dieninių ir iššestinių studijų studentams, dirba šešiasdešimt devyni darbuotojai, kurių etatas – 44,25; Vilniuje studijuoja 2479 dieninių ir iššestinių studijų studentai, dirba 146 darbuotojai, kurių etatas - 87,25.

24. Pažymėtina, kad SMK studentų skaičius, nors ir studijuojančių dieninėse, ir neakivaizdinėse studijose, išlieka palyginti didelis, palyginti su kitomis institucijomis, ir tai galbūt lemia lankstus požiūris į studijavimą programose ne visą darbo dieną.

25. Kaip nurodyta, rengdamasi SKVC vertinimui, SMK parengė savianalizės suvestinę. Kolegija parengė SS rengimo procesą, kurio tikslas – būti įtraukiu ir visapusišku. SS parengti buvo sudaryta trisdešimt septynių narių darbo grupė, į kurią įėjo įvairių Kolegijos funkcijų ir studijų sričių atstovai. Grupės darbą koordinavo kolegijos direktorė, kuris buvo atsakinga už bendrą planavimą, įskaitant posėdžių organizavimą ir dialogo su socialiniais dalininkais koordinavimą. Skirtingų funkcijų vadovai vadovavo skirtingoms tikslinėms sritims; akademinės veiklos vadovas koordinavo „Valdymo vertinimą; mokslinės veiklos vadovas vadovavo grupei, analizavusiai „Kokybės užtikrinimo“ ir „Studijų ir mokslo (meno) veiklos“ sritis; mokslo ir verslo centro vadovas vadovavo grupei, analizavusiai „Poveikį regionui ir visos šalies raidai“. Kiti darbuotojai

taip pat prisidėjo prie vertinamų sričių aptarimo, siekdami nustatyti institucijos privalumus ir trūkumus, teikė pastabas ir pasiūlymus, taip pat organizavo duomenų rinkimą ir pagalbinių priedų rengimą. Su savianalizės rezultatais studentai, socialiniai partneriai, dėstytojai buvo supažindinti intranete, taip pat elektroniniu paštu.

III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

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

1.1.1. Strateginis veiklos planas atitinka aukštosios mokyklos misiją, mokslo ir studijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus 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, ištekliai, numatomi veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos;

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

26. Kaip nurodyta pirmiau, SMK ištakos – asmeninė įkūrėjų vizija, kurie ir toliau yra labai tvirtai įsipareigoję ją įgyvendinti. Darbuotojai ir socialiniai dalininkai gerai supažindinti su vizija ir misija, o organizacijoje vyrauja bendros atsakomybės ir įsipareigojimo kultūra. Tai įrodo tiek visą darbo dieną dirbančių, tiek ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų, taip pat kai kurių studentų ir socialinių dalininkų lojalumas. Kanclerės pareigos buvo įsteigtos 2019 m., o savininkas iš direktoriaus ir (arba) generalinio direktoriaus pareigų perėjo į kanclerės pareigas. Tai buvo sąmoningas planas, kuriuo siekta atsitraukti nuo veiklos detalių ir sutelkti dėmesį į strateginį vystymąsi bei suderintą įmonių kūrimą.

27. Kanclerė išreiškė tvirtą viziją ir įsipareigojimą įtvirtinti šeimos palikimą, kuriame švietimas yra socialinio vystymosi centre. SMK naudinga turėti tokius savininkus, kurie turi energijos ir tikslų plėsti Kolegiją, kad sukurtų „erdvę žmonėms mokytis“, ir aiškiai suvokia augimo modelį. Kanclerė teigė, kad nėra vizijos, jog SMK turėtų tikviesiškai nuotolines studijas ir kad geriausiai mokytis galima tiesioginėje aplinkoje. Kanclerės nuomone, Kolegijos ateitis – bendradarbiavimas, o tarptautiniu požiūriu daugiausia dėmesio skiriama Afrikai ir Azijai. Tai papildys skaitmeninės platformos ir profesinių programų, kurios apibūdinamos kaip švietimo paslaugos, reikalingos šaliai, kūrimą. Akcininkai planuoja, kad jie plėtos papildomus pajamų šaltinius per atskirus verslus, tačiau šie produktai generuos pajamas, kurios suteiks augimo galimybių ir plėtos švietimo verslą, įskaitant galimybę siūlyti daugiau stipendijų. Kanclerė informavo, kad ateityje, kai bus įvykdyti visi teisės aktų reikalavimai, bus siekiama tapti Taikomųjų mokslų universitetu.

28. Kalbėdama apie ateitį, Kanclerė taip pat pasidalijo mintimis, kad akcininkai nori užtikrinti, jog SMK efektyviai reaguotų į iššūkį išlaikyti savo steigėjo tapatybę ir kartu toliau augti. Buvo pranešta, kad Kanclerė įsipareigojo skirti asmeninio laiko visiems nuolatiniam darbuotojams ir etatiniams dėstytojams, kad jie galėtų dirbti su SMK tikslų vizualizavimu ir strateginių prioritetų nustatymu.

29. Kolegija palaipsniui augo, o vadovai ir vadybininkai buvo atrenkami iš organizacijos narių, suteikiant jiems paaukštinimo galimybes. Tai prisidėjo prie išsipareigojimo vienas kitam kultūros ir suteikė įmonei šeimyninį atspalvį.

30. SMK atliko išsamų planavimą ir parengė išsamią strategiją, kurią sudaro trys elementai: dešimties metų ilgalaikė strategija, vidutinės trukmės strateginis veiksmų planas ir metiniai veiksmų planai, į kuriuos įtraukta daug veiklos rezultatų rodiklių. Tiek iš nagrinėtų dokumentų, tiek iš dialogo su darbuotojais ir išorės suinteresuotaisiais subjektais buvo akivaizdu, kad dokumentuose atsispindi nacionalinės ir regioninės politikos perspektyvos, pvz., *2021–2030 m. nacionalinis pažangos planas*, 2020 m. rugsėjo 9 d., Nr. 998; *Ekonomikos atgaivinimo ir atsparumo planas „Naujosios kartos Lietuva“*; *Klaipėdos ekonominės plėtros strategija 2030 m.*; *Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 m. strateginis plėtros planas ir Klaipėdos regiono 2030 m. specializacijos strategija*; *Vilniaus miesto 2021–2030 m. strateginis plėtros planas*; *Kauno miesto savivaldybės 2030 m. strateginis plėtros planas*.

31. Be to, pastebimas organizacinis Europos aukštojo mokslo erdvės ir mokslo tyrimų erdvės suvokimas bei su jomis susijusi politika ir vizija. SMK ilgalaikės plėtros kryptys iki 2030 m. grindžiamos konkrečiais tarptautinių dokumentų, susijusių su Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) ir Europos mokslinių tyrimų erdvės (EMTE) tikslais, elementais. Be to, SMK strategijai iki 2030 m. svarbūs ir *JT darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m.* tikslai ir uždaviniai, *2021–2027 m. Skaitmeninio švietimo veiksmų plano* ir Žaliojo švietimo prioriteto pagal Europos aukštojo mokslo erdvę bei *2017 m. atnaujintos ES aukštojo mokslo darbotvarkės* tikslai ir siekiai. Pavyzdžiui, pagrindinis EHEA tikslas – gerinti švietimo ir mokymo kokybę ir teisingumą užtikrinant įtraukįjį švietimą ir ugdant pagrindinius mokymosi visą gyvenimą gebėjimus. SMK su šiuo tikslu derina kai kuriuos savo priėmimo metodus, taip pat ištesstinio ir lankstaus studijų programų organizavimo principus. SMK strategijoje iki 2030 m., kuri atspindi skaitmeninio švietimo plano ir žaliosios darbotvarkės tikslų suvokimą, „Tvarumas ir skaitmeninimas“ aiškiai nurodytas kaip vienas iš horizontaliųjų prioritetų. Susijęs „pertvarkos projektas 2030-iesiems“ – sukurti „atvirą kūrybinių inovacijų platformą „WeCreators“, panaudojant ją patyriminio mokymosi skaitmeninimui, mokslo ir verslo tinklų kūrimui ir akademiniam verslumui skatinti. Atvira kūrybinių inovacijų platforma skirta patirčiai kurti, sujungiant verslo organizacijų ir kūrėjų potencialą.

32. Pažymėtina, kad dešimties metų ilgalaikė strategija ir vidutinės trukmės strateginis veiksmų planas skirti visai SMK. Atskirų regionų padaliniai neturi skirtingų strategijų; yra tik viena integruota strategija, kuri nėra lokalizuota. Kasmet sudaromi veiksmų planai, į kuriuos įtraukiama nustatyta veikla, žyminti įgyvendinimą. Jie nėra skirstomi pagal padalinį. Veikla, žyminti įgyvendinimą, nėra tinkama veiklos rezultatams matuoti – tai nėra pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI). SMK nevykdo vidinės lyginamosios analizės, nors neformali „konkurencija“ egzistuoja. Ekspertai pažymėjo, kad tik Vilniaus padalinyje studijuoja užsienio studentai, o strategijoje numatyti tikslai, susiję su tarptautinėmis studijomis, yra susiję tik su Vilniumi.

33. Kitas planavimo metodo bruožas yra tas, kad SMK taiko metodiką, kuri apima vadinamuosius vertikaliuosius ir horizontaliuosius prioritetus, kurie vėliau susiejami su strateginiais tikslais. Tai buvo apibūdinta kaip modelis, kuriame „vertikalūs prioritetai atspindi pagrindines veiklos sritis“, o „horizontalūs prioritetai apibūdina plačius, visa apimančius SMK, kaip organizacijos, plėtros kriterijus“.

34. Per susitikimus vizito metu įvairūs darbuotojai parodė, kad supranta savo asmeninę atsakomybę, susijusią su veiklos įgyvendinimu, o už valdymą atsakingi darbuotojai buvo patenkinti skirtais ištekliais ir susijusiais išteklių planavimo mechanizmais. Ekspertų grupė pripažino, kad darbuotojai yra lojalūs SMK, jos vizijai ir misijai.

35. Apibūdindami organizacinį požiūrį į planavimą, įvairių grupių darbuotojai nurodė, kad jie taiko Demingo modelį „Planuok, daryk, tikrink, veik“ (PDCA). Tiek visą darbo dieną dirbantys, tiek ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai rėmėsi atlikta SSGG analize ir nurodė ją kaip planavimo proceso pradžią. Ekspertų grupė mano, kad pasirinktas požiūris yra labai teigiama pradžia siekiant sukurti plataus masto ir profesionalią organizaciją. Vis dėlto, nors planavimui buvo skiriamas didelis dėmesys, labai išsamiai nustatyti veiksmai ir dalyviai, o proceso vadovai aiškiai suprato, kaip turėtų būti įgyvendinami veiklos planai, tačiau makroaplinkos ir mikroaplinkos planai buvo nesuderinti. SMK sudarė didelį sąrašą pagrindinių veiklos rodiklių, kuriuos ji vadina pagrindiniais veiklos rodikliais, ir jie įtraukti į metinius veiksmų planus. Tačiau, atsižvelgiant į rodiklių kiekį ir kai kurių iš jų lygį, jie nebūtinai gali būti vadinami „pagrindiniais“ veiklos rodikliais. Prioritetų nustatymas, susijęs su vertikaliuoju ir horizontaliuoju modeliu, pagal kurį svarba siejama su tikslais, nebuvo aiškiai suprantamas ar matomas dokumentų struktūroje. Ekspertų grupė atkreipia dėmesį į išipareigojimą ir pastangas parengti sudėtingą strategiją ir planavimo modelį, tačiau pažymi, kad galiausiai prioritetai nebuvo aiškūs, nes strategija yra sudėtinga ir joje vartojami nereikalingi terminai. Dėl to ne visiems lengva aiškiai suprasti, kas yra visa strategija, todėl darbuotojai gali nesugebėti tinkamai apsvarstyti, kokią įtaką ji daro jų darbui. Akivaizdu, kad rengiant trijų lygių planus ir paskirstant atsakomybę už jų įgyvendinimą SMK buvo įdėta daug pastangų ir minčių, taip pat integruota daug vietos ir regioninės politikos kryptių, tačiau ekspertų grupė **rekomenduoja** SMK apmąstyti planus ir užtikrinti, kad pagrindiniai prioritetai būtų akivaizdesni ir atsispindėtų „pagrindiniuose“ rodikliuose, o ne išsamiuose kontroliniuose sąrašuose.

36. Strategija ir su ja susiję metiniai planai du kartus per metus svarstomi oficialiuose stebėsenos posėdžiuose, kuriuose dalyvauja padalinių vadovai ir kiti vyresnieji vadovai. Akcininkams pateikiamos pažangos ataskaitos ir galutiniai sprendimai kai kuriais klausimais. Ataskaitos rengiamos pagal įvairias projektų antraštines dalis, o direktorius rengia metinę ataskaitą, kuri pateikiama akcininkams. Nors šie formalūs procesai vyksta, taip pat buvo akivaizdu, kad kanclerė ir direktorius nuolat tiesiogiai bendrauja. Nors kanclerė ėmėsi ne tokio tiesioginio ar operatyvinio vaidmens, neformalus bendravimas išlieka labai intensyvus. Nepaisant to, kad savianalizės suvestinėje ir per susitikimus, vykusius vizito metu, buvo nurodytas stebėsenos ir peržiūros modelis, ekspertų grupė liko neįtikinta jo veiksmingumu. Atrodo, kad PDCA ciklo planavimo ir įgyvendinimo elementai yra stiprūs, tačiau reikia toliau stiprinti stebėsenos ir peržiūros metodą. Buvo pateiktas metinės veiklos ataskaitos pavyzdys: tai kiekybinių duomenų sąrašas, kuriame nėra jokio atlikto darbo veiksmingumo vertinimo. Ekspertų grupė **rekomenduoja** apsvarstyti Demingo ciklo „tikrinimo“ ir „veikimo“ elementus, kad būtų įtraukti aiškiau dokumentuoti stebėsenos ir peržiūros mechanizmai bei geresni tobulinimo veiksmai.

37. Buvo pastebėta, kad kiekvienas asmuo kasmet dalyvauja vertinimo susirinkime, kuriame aptariami tikslai ir veiklos rezultatai, tačiau tai nėra dokumentuojama ir, atrodo, vyksta neoficialiai. Susitikimų metu buvo pripažinta, kad reikia sistemingesnio požiūrio į ataskaitų teikimą, akcentuojant skirtumus tarp praeities ir dabarties ir sutelkiant dėmesį į patobulinimus.

Ekspertų grupė pritaria šiai nuomonei ir **rekomenduoja** sukurti oficialią metinių veiklos vertinimų struktūrą, ypač vidurinės grandies vadovų ir lyderių.

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.*

38. SMK pateikė daug išsamios informacijos apie savo valdymo ir vadovavimo tvarką. Kiekvienas padalinys turi vadovą ir vienintelį SMK direktorių, kuris atsiskaito akcininkams ir (arba) direktorių valdybai. Yra finansų skyriaus vadovas, studijų skyriaus vadovas ir akademinės veiklos skyriaus vadovas, tačiau nėra žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo. Studijų programų vadovai yra pavaldūs akademinės veiklos vadovui ir filialo vadovui. Kolegija sąmoningai laikosi modelio, pagal kurį visai organizacijai vadovauja vienas vadovas ir nedubliuoja valdymo priemonių trijuose padaliniuose. Kiekviename padalinyje yra padalinio vadovas ir studijų skyrius. Studijų skyrius prižiūri, kad programos tame padalinyje būtų vykdomos pagal nuostatus. Studijų skyriaus vadovas yra pavaldus padalinio vadovui. Studijų programų vadovai vadovauja programų vykdymui ir atsiskaito akademinės veiklos vadovui, kuris yra atsakingas už visų programų ir padalinių standartus. 2017 m. vykdant organizacinę pertvarką, akademiniai padaliniai buvo pakeisti aprašyta struktūra, siekiant užtikrinti vienodą besimokančiųjų programos patirtį, kai ta pati programa vykdoma keliuose padaliniuose.

39. Įvairių susitikimų metu darbuotojai parodė, kad žino apie institucinius planus ir tris planavimo ir dokumentavimo lygmenis. Daugelis asmenų pasakojo apie savo dalyvavimą rengiant strategiją ir apie tai, kaip strategija buvo dalijamasi su vidaus ir išorės šalimis per „Google“ dokumentus tiek konsultacijoms, tiek informacijai. Studentai taip pat žinojo apie strategijos ir susijusių planų egzistavimą ir nurodė, kad jie prisidėjo prie šio proceso, nors tai nebuvo visuotinė nuomonė. (Žr. 47 punktą.)

40. Nors buvo aiškiai išreikštas įsipareigojimas, kad yra viena, vieninga organizacija, veikianti trijuose padaliniuose, kurios viena vizija ir misija lemia visą veiklą, ne visada buvo akivaizdu, kad darbuotojai gerai supranta skirtingų vaidmenų sąsajas. Įvairiuose susitikimuose su įvairias organizacines funkcijas atliekančiais darbuotojais buvo painiojamas skirtumas tarp rekomendavimo imtis veiksmų ir įgaliojimų priimti sprendimus. Kaip numatyta valdymo modelyje, daug sprendimų priėmimo galių priklauso direktoriui, nors kai kuriais atvejais buvo akivaizdu, kad prieš priimant sprendimus buvo konsultuojamasi su akcininkais. Statute įtvirtinta, kad direktorius priima sprendimus įvairiais klausimais, įskaitant ir švietimo klausimus, pvz., 49.22 „studijų kokybė“ ir „teikiamo aukštojo mokslo lygis“, tačiau buvo teigiama, kad galutinius sprendimus akademiniais klausimais priima akademinės veiklos vadovas.

41. Statute numatytas Akademinės tarybos ir Patariamiosios tarybos steigimas, kuriose dalyvauja socialiniai partneriai. Įvairūs patariamieji ir sprendimus priimantys komitetai taip pat įsteigti pagal Akademinės tarybos darbo reglamentą. Svarstydamas Akademinės tarybos sudėtį, ekspertų grupė stengėsi suprasti, kaip atstovaujama įvairioms grupėms. Akademinėje taryboje, kuri priima akademinis sprendimus, yra mažuma akademikų ir (arba) dėstytojų. Atrodo, kad dėstytojų, kurie yra akademinės tarybos nariai, skaičius neatitinka akademinės tarybos darbo reglamente nurodyto skaičiaus. Tačiau SMK turi keletą sunkumų: pirma, į pareigas gali būti skiriami asmenys, kurie,

pavyzdžiui, gali eiti dvi pareigas puse etato – akademines ir administracines. Ne visada aišku, kokį vaidmenį asmuo atlieka. Antra, studijų programų vadovai laikomi administraciniais darbuotojais, o tai vėlgi gali kelti painiavos. **Rekomenduojama** pasirūpinti, kad akademiniai sprendimus priimančias asmuo būtų kompetentingi tai daryti ir būtų tinkamai paskirti „akademiniiais“ darbuotojais arba dėstytojais. Nors pagrįsta, kad kai kurie vadovai ar administratoriai taip pat eina akademines ar pedagogines pareigas, svarbu, kad būtų aišku, kokias pareigas einantis asmuo priima sprendimą ir kad jis turi tam įgaliojimus. Jei to nėra, studentai ar kolegos gali būti suklaidinti, todėl gali kilti nesusipratimų ar klaidų.

42. Buvo pateikta organizacinė schema su skirtingomis linijomis, žyminčiomis skirtingus ryšius, tačiau nebuvo aiškinamojo teksto. Tai nepadėjo suprasti, kaip organizuojamas darbas. Tačiau studijų programų vadovai turi aiškius pareigybių aprašymus ir yra aišku, kas kokią užduotį atlieka. Apskritai labai išsamūs metiniai veiksmų planai buvo vienintelis dokumentas, kuriame buvo surašyti tikslai ir veiksmai ir kuriame buvo aiškiai nurodytos atskirų darbuotojų užduotys ir atsakomybės.

43. Bendraudama su socialiniais partneriais ir studentų atstovais ekspertų grupė galėjo trianguliacijos būdu patikrinti teiginį, kad kai kurie planavimo darbai atliekami bendradarbiaujant su partneriais. Taip pat buvo akivaizdu, kad SMK analizuoja darbo rinką ir atsižvelgia į išorines miesto ir regiono strategijas, kuriomis vadovaujasi kurdamas savo strategiją. Darbuotojai pasidalijo mintimis, kad yra iššūkių, susijusių su papildomų studijų programų įtraukimu, kai studentų skaičius apskritai mažėja, o aplinka keičiasi. Keičiasi rinkos poreikiai ir reikalavimai, o slaugos studijų programos įvedimas buvo tiesioginis atsakas į rinkos poreikius. Taip pat buvo teigiama, kad SMK norėtų didinti tarptautinių studentų skaičių, tačiau pažymėta, kad tai gali būti sudėtinga, nes galioja nacionalinių migracijos ir vizų taisyklių apribojimai.

44. Kaip minėta 41 punkte, SMK turi Patariamąją tarybą, kurioje dalyvauja socialiniai partneriai. Nepaisant 41 dalyje pateiktų pastabų, ekspertų grupei nebuvo aiškus Patariamąsios tarybos vaidmuo ir jos sprendimų priėmimo tvarka. Tarybos narių skyrimas buvo neskaidrus, o nariai buvo renkami arba atrenkami remiantis asmeninėmis kandidatūromis. SMK **rekomenduojama** atidžiai vadovautis atitinkamų sprendimų priimančių organų įgaliojimais arba įstatais, kad būtų užtikrintas tinkamas atstovavimas atitinkamoms grupėms.

45. Kitos socialinių dalininkų dalyvavimo formos - socialinių partnerių dalyvavimas programų peržiūros komisijose, projektų vertinimo komisijose ir darbo stažuočių organizavime. Ekspertų grupė taip pat atkreipė dėmesį ir **teigiamai įvertino** darbą, kurio SMK ėmėsi steigdama privačių aukštųjų mokyklų institucijų konfederaciją, kad galėtų dalytis patirtimi ir poreikiais. Konfederacija taip pat siekia prisidėti prie studentų, norinčių studijuoti privačiame sektoriuje, teisių užtikrinimo.

46. Studentai yra svarbiausio SMK valdymo komiteto, t. y. Akademinės tarybos, nariai ir aktyviai dalyvavo savianalizės procese. Du kartus per metus rengiami susitikimai su visomis studentų programų grupėmis, kuriuose gaunama grįžtamoji informacija. Studentai nurodė, kad, kilus bet kokiam susirūpinimui, jie pirmiausia kreiptųsi į savo programos vadovą arba į padalinio vadovą; jie pateikė pavyzdžių, kai į iškilusius klausimus buvo reaguojama laiku ir jie buvo išspręsti.

47. Nepaisant to, per įvairius susitikimus, vykusius vizito vietoje metu, paaiškėjo, kad kai kurie studentai nebuvo išrinkti kitų studentų, bet vadovybė ir administracija juos atrinko arba pakvietė dalyvauti įvairiose grupėse. **Rekomenduojama** geriau informuoti studentus apie įvairias tarybas ir

komitetus, kurių nariais gali būti studentai, ir apie tai, kaip jie skiriami. Taip pat **rekomenduojama, kad** studentus į pareigas rinktų jų kolegos. Informacija apie tai, kokie studentai dirba kokiuose komitetuose, turėtų būti tinkamai pateikta.

48. 2022 m. SMK atnaujino savo Kokybės vadovą ir įtraukė skyrių apie rizikos valdymą, kuris yra svarbi planavimo ir stebėsenos ciklo dalis. Ekspertų grupė pripažįsta Kolegijos ketinimą pašalinti šią spragą įvedant naują procesą, pagal kurį rizika bus skirstoma į didelę, vidutinę ir mažą ir skirstoma į finansinę, akademinę, mokslinių tyrimų, tarptautinę, poveikio regionams, paslaugų teikimo, prekės ženklo plėtros kategorijas. Numatoma, kad metiniuose veiksmų planuose bus nurodomos pastabos, kai su veiksmais yra susijusi rizika. Ekspertų grupės nagrinėti pavyzdžiai neįtikino, kad rizikos vertinimo ir mažinimo procesas dabar gerai veikia. **Rekomenduojama** sudaryti atskirą rizikos registrą, kurį reguliariai stebėtų direktorė ir jos vadovaujama komanda ir apie kurį būtų periodiškai pranešama akcininkams.

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.

49. Prieš vizitą ir jo metu SMK pateikė ekspertų grupei išsamią informaciją apie studentų, absolventų ir darbuotojų skaičių, finansinius duomenis, išsamią informaciją apie programas ir įvairias planavimo priemones, įskaitant veiklos rodiklius. Taip pat buvo pateiktos nuorodos į viešai prieinamą informaciją tiek SMK interneto svetainėje, tiek vyriausybinėse svetainėse.

50. Susitikimų metu vykusiame dialoge buvo nuosekliai įrodinėjama, kad kiekvienas proceso vadovas žinojo savo procesą ir su juo susijusius duomenis, taip pat žinojo, kur jie yra intranete arba internete. Vis dėlto ekspertų grupė neaptiko įrodymų, kad būtų aiškus visos institucijos požiūris ir vykdoma bendra priežiūra. Tai pasireiškė įvairiais būdais: daugybė prieštaringų skaičių, pateiktų įvairiuose prieduose, kuriuos ne visus galima paaiškinti tuo, kad duomenys pateikti skirtingomis surašymo datomis arba terminų apibrėžtimis. Dėl to SMK negali būti tikra, kad naudoja teisingus ar tikslius duomenis, kuriais grindžiamas sprendimų priėmimo ir tobulinimo ciklas. Ekspertų grupė **rekomenduoja** sukurti sistemą, kad būtų sukurtas bendras integruotas duomenų modelis, pagrįstas aiškiais apibrėžtimis ir datomis, kuriuo būtų dalijamasi visoje organizacijoje ir kuris būtų naudojamas metinės peržiūros procesuose.

51. Buvo pateikta daug pavyzdžių, kaip komunikacija su visuomene vykdoma naudojant socialinę žiniasklaidą ir interneto svetaines, pavyzdžiui, karjeros dienų viešinimas socialiniame tinkle „Facebook“. SMK interneto svetainėje pateikiama labai išsami informacija apie jos programas, strategiją, taisykles ir kokybės užtikrinimą. Bendravimas su suinteresuotosiomis šalimis ir visuomene apskritai buvo labai atviras ir aktyvus. Tokį požiūrį gali sustiprinti labiau struktūrinis požiūris į tam tikrą komunikaciją, o ne pasiklojimas ad hoc komunikacija socialinėje žiniasklaidoje.

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 iškeltiems veiklos tikslams pasiekti;
- 1.4.3. Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija yra tinkama aukštosios mokyklos tikslams pasiekti;
- 1.4.4. Sudaromos sąlygos akademiniam personalui tobulinti pedagoginei ir mokslinei veiklai reikalingas žinias ir gebėjimus;
- 1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

52. Kaip pažymėta 40 punkte, daugelį sprendimų priima direktorė, taip pat ir dėl darbuotojų skyrimo. Skirtinguose padaliniuose galioja skirtinga darbuotojų atrankos ir rekomendavimo skirti juos į pareigas tvarka, atspindinti skirtingą veiklos mastą ir kai kurių vyresniųjų darbuotojų, pavyzdžiui, akademinų studijų vadovo, buveinę Klaipėdoje.

53. Paprastai išteklių planavimas tiesiogiai derinamas su metiniais veiksmų planais, o studijų programų vadovai yra atsakingi už konsultavimą dėl papildomų dėstytojų poreikių. (Žr. 32 punktą.)

54. Per įvairius susitikimus, vykusius vizito metu, visi akademiniai ir neakademiniai darbuotojai nurodė, kad jiems buvo padedama dalyvauti įvairiose mokymo iniciatyvose. Naujiems darbuotojams, ypač tiems, kurie buvo priimti dirbti dėstytojais, buvo teikiamos mentorystės paslaugos. Mokymų pavyzdžiai: asmenys dalyvavo „Moodle“ naudojimo kursuose, „Erasmus+“ mokymuose ir gavo paramą doktorantūros studijoms. Šios tęstinio profesinio tobulėjimo galimybės nebuvo tiesiogiai susietos nei su metiniu veiklos vertinimu, nei su metinių tikslų nustatymu, veikiau tai buvo bendro pobūdžio profesinio tobulėjimo galimybės.

55. Studijų programų vadovai nurodė, kad jie yra patenkinti, jog prireikus jiems padedama ieškoti akademinio personalo. Kaip aptarta 40-41 punktuose, yra painiavos dėl to, kad asmuo gali būti paskirtas į įvairias pareigas, todėl ne visada aišku, kokias pareigas asmuo eina konkrečiu atveju, ir atitinkamai pusiausvyra tarp etatinių ir neetatinių pareigų, akademinų ir pagalbinių pareigų gali būti klaidinanti. SS teigiama, kad studijų programoms vykdyti ir jų teikimui remti yra pakankamai darbuotojų, o studijų programų vadovai buvo patenkinti, kad turi tinkamas dėstytojų komandas. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į šiuos veiksnius, tačiau, atsižvelgdama į tai, kad pateikti personalo duomenys buvo painūs, ekspertų grupė jų netikrino.

56. Kvalifikaciniai reikalavimai dėstytojams yra nustatyti nacionaliniu lygmeniu, ir darbuotojai buvo susipažinę su šiais standartais. *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro Bendrųjų studijų vykdymo reikalavimų apraše nustatyta*, kad daugiau kaip pusė dėstytojų turi turėti ne mažesnę kaip trejų metų praktinio darbo patirtį dėstomo dalyko srityje, o SMK šią patirtį turi 90 proc. dėstytojų. SS nurodyta, kad 25 proc. dėstytojų turi daktaro laipsnį, o tai yra tinkamas santykis, kai dėstomos profesinio bakalauro programos. Ekspertų grupė pažymėjo, kad SMK neskaičiuoja darbuotojų etatų ir nenaudoja darbuotojų ir studentų FTE santykio, o naudoja darbuotojų ir studentų skaičiaus santykį, kuris pats savaime nėra gera priemonė darbuotojų pakankamumui užtikrinti. Nors yra pagrįstų priežasčių, dėl kurių santykis gali skirtis priklausomai nuo studijų programų, atrodo, kad kai kurios programos yra nesuderintos. Ekspertų grupė **rekomenduoja** SMK nustatyti kiekvienai studijų programai priimtinus (efektyvumo ir studijų kokybės požiūriu) darbuotojų ir studentų etatų skaičiaus santykio intervalus. Atsižvelgdama į tai, kad pateikti duomenys apie darbuotojus buvo painūs, ekspertų grupė netikrino, ar darbuotojų skaičius yra pakankamas.

57. Daugelis dėstytojų užima pareigas per asmeninius ryšius, nes atsiranda poreikis turėti papildomų dėstytojų, dirbančių ne visą darbo dieną. Kai kurie dėstytojai pakeitė dalyvavimo SMK veikloje pobūdį – buvę socialiniais partneriais tapo darbuotojais, o tai rodo teigiamus santykius su socialiniais partneriais ir jų įsitraukimą. Tačiau ekspertų grupė **rekomenduoja** studijų programų vadovams suteikti paramą įdarbinant darbuotojus; įsidarbinantys darbuotojai nevisiškai suprato išsamią informaciją apie įdarbinimo kriterijus ir darbo užmokestį. Tai svarbios detalės, turinčios teisinių ir teisingumo pasekmių. SMK turėtų apsisaugoti nuo bet kokios galimos netinkamos praktikos ar klaidų šioje srityje. Taip pat svarbi 59 punkte pateikta rekomendacija.

58. Kaip nurodyta 54 punkte, veiklos peržiūra planuojama kasmet, tačiau iš pokalbių vizito metu buvo akivaizdu, kad peržiūros modelis buvo neformalus, be rašytinių įrašų. Kitiems metams konkretūs tikslai nebuvo nustatyti, o praėjusių metų tikslų nepasiekimas nebuvo ištaisytas kartu su darbuotoju. Nebuvo sudaryta konkrečių oficialių asmeninio tobulėjimo planų, kurie papildytų tikslus ir asmens bei SMK tobulėjimo poreikius. Neformalus metiniai vertinimai nesusiję su semestro pabaigoje dėstytojų atliekamais savęs vertinimais, kuriais dalijamasi ir aptariama su atitinkamu studijų programos vadovu. **Rekomenduojama** įdiegti formalų požiūrį į individualius profesinio tobulėjimo planus ir tikslų nustatymą.

59. Ekspertų grupė pažymėjo, kad nėra vieno asmens, atsakingo už žmogiškuosius išteklius (ŽI). Buvo atkreiptas dėmesys į pagrindinį direktorės vaidmenį, įskaitant praktiką, kai direktorė susitinka su kiekvienu iš organizacijos išeinančiu darbuotoju. Augant SMK, žmogiškųjų išteklių specialisto nebuvimas gali būti netvarus arba nepageidaujamas; su darbuotojų valdymu susiję teisės aktai gali būti sudėtingi, be to, profesionalus darbuotojų įdarbinimas, skyrimas, mokymas, ugdymas ir parama jiems gali pareikalauti daug laiko. Ekspertų grupė **rekomenduoja, kad** SMK, toliau plėtojanti savo veiklą, profesionaliau valdytų žmogiškųjų išteklių planavimą ir pasamdytų žmogiškųjų išteklių specialistą, kuris padėtų darbuotojams. Šiame procese taip pat gali būti naudinga dokumentuoti priemones, kurios padėtų visoje organizacijoje sukurti nuoseklų požiūrį ir standartus, susijusius su visų darbuotojų valdymu ir ugdymu.

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.

60. Trys kolegijos padaliniai, kuriuos apžiūrėjo ekspertų grupės nariai, yra įsikūrę moderniuose pastatuose su aukštos kokybės IRT infrastruktūra ir internetine biblioteka, turinčia gerą prieigą prie žurnalų. Vieną mažiau modernų pastatą Klaipėdoje artimiausiais mėnesiais ketinama pakeisti nauju. Atlikta SSGG analizė parodė, kad reikia didinti papildomus finansavimo šaltinius. Kanclerė nurodė įvairius projektus, kurie yra papildomi SMK projektai, tačiau turi potencialo suteikti Kolegijai papildomų plėtros lėšų, pavyzdžiui, privataus universiteto Lietuvoje įsigijimas, dalyvavimas skaitmeninės laboratorijos Klaipėdoje veikloje. Ekspertų grupė taip pat gavo informacijos, kad SMK turi pakankamai rezervų, kad užtikrintų veiklos tęstinumą. Ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad tinkamas dėmesys skiriamas finansinių išteklių naudojimo veiksmingumui užtikrinti ir kad investicijos atliekamos remiantis patikimu pagrindu.

61. Didžiąją dalį pajamų SMK gauna iš studentų įmokų. Kaip nurodyta SS, 2017–2021 m. laikotarpiu maždaug aštuoniasdešimt procentų visų SMK gautų pajamų sudarė studentų mokesčiai. Kolegija siekia įvairinti finansavimo šaltinius kurdama švietimo produktus, investuodama į finansus ir ieškodama išorinio finansavimo projektams. SMK neturi galimybės gauti valstybės finansavimą, išskyrus konkursinį finansavimą arba už mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) paslaugas. Pajamas generavo tokie projektai kaip 4 ir 5 pakopų mokymo programų kūrimas, „Erasmus+“ veikla arba SMK tinklas „Vibelift“ ir su juo susijusios prekės.

62. SMK SS aprašė, kaip ji skyrė išteklių savo infrastruktūrai atnaujinti. Pavyzdžiui, 2020–2021 m. buvo atidaryti nauji pastatai Klaipėdoje ir Kaune. Kasmet skiriamos lėšos investicijoms į naują IRT techninę ir programinę įrangą, taip pat į studijų programų techninę ir laboratorinę įrangą užtikrinti. Kolegija informavo, kad infrastruktūrai paremti per metus vidutiniškai skiriama 228 tūkst. eurų.

63. SMK biblioteka taip pat nuosekliai gausina išteklius, o nuo 2009 m. yra Lietuvos mokslinių akademinių bibliotekų asociacijos (LMBA) narė. Laikui bėgant, kaip ir daugelyje kitų bibliotekų, buvo pereita prie elektroninių išteklių naudojimo kartu su popieriniais leidiniais arba vietoj jų. SMK prenumeruoja Kauno technologijos universiteto, Vilniaus Gedimino technikos universiteto, elektroninių knygų leidyklos „Vitae Litera“ elektroninių knygų platformas, teisinę duomenų bazę „Infolex“, 10 duomenų bazių *EBSCO Publishing*, „Taylor & Francis“, „Emerald“, „SpringerLink“, kurios suteikia prieigą prie 21 981 žurnalo pavadinimo ir 213 786 elektroninių knygų.

64. Padalinių vadovai informavo, kad metinio planavimo metu taip pat buvo nustatyti finansiniai poreikiai. Jais dalijasi direktorė ir, gavęs pritarimą, finansus skiria finansų direktorius. Darbuotojai nurodė, kad prašymai paprastai finansuojami, nes jie atitinka strateginį planą. Skirdama išteklius, SMK teikia paramą dėstytojams ir administracijos darbuotojams, kad jie galėtų naudotis el. žurnalais ir dalyvauti atitinkamuose mokymo kursuose.

65. Svarstydamą poreikį plėsti mokslinių tyrimų veiklą (žr. 110 punktą), ekspertų grupė ypač daug dėmesio skyrė su moksliniais tyrimais susijusiai mokymo veiklai, tęstiniam profesiniam tobulėjimui ir bibliotekos ištekliams finansuoti. SMK nuosekliai teigė, kad moksliniai tyrimai yra vienas iš svarbiausių Kolegijos prioritetų, ir atitinkamai buvo skiriamas finansavimas. (Taip pat žr. 112 punktą.)

66. Ekspertų grupė taip pat atkreipė dėmesį į aiškų SMK įsipareigojimą nuolat mokėti didesnius atlyginimus, kad būtų skatinamas įsipareigojimas ir dalyvavimas Kolegijos veikloje. Taip pat buvo pažymėta, kad per pastarąjį vertinimo laikotarpį studentų mokesčiai už studijas padidėjo du kartus. Šios priemonės ir 61–66 punktuose nurodytos priemonės rodo, kad Kolegija įgyvendina pagrįstą išteklių planavimo modelį.

67. Apibendrinant, SMK labai stengiasi taikyti naujoviškus ir kūrybiškus švietimo veiklos valdymo būdus ir turi aiškia viziją, kuriai atsidavę jos darbuotojai. Ši organizacija vis dar auga ir vystosi, pereidama nuo neformalaus veiklos modelio, kuris atsirado iš šeimos įmonės, prie profesionalesnės ir labiau struktūrizuotos veiklos. Valdymo organai yra įsteigti, tačiau jų sudėtis ir funkcijos nėra tinkamai įgyvendinamos arba nėra gerai suprantamos, kad būtų užtikrintas nuoseklus organizacinis veiksmingumas. Planavimas yra stiprus Kolegijos bruožas, tačiau reikia tobulinti atitinkamų duomenų arba valdymo informacijos rinkimą ir vėlesnį jų panaudojimą pagal

sisteminęą stebėsenos ir tobulinimo modelį. Nepakankamas dėmesys skiriamas sisteminei peržiūrai ir tobulinimo mechanizmams, Demingo ciklo „tikrinti, veikti“ aspektams.

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

69. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- SMK turėtų apsvarstyti savo strateginius ir veiksmų planus ir užtikrinti, kad pagrindiniai prioritetai būtų akivaizdesni ir atsispindėtų „pagrindiniuose“ rodikliuose, o ne išsamiuose kontroliniuose sąrašuose.
- SMK turėtų sutelkti dėmesį į Demingo ciklo elementus „tikrinti“ ir „veikti“, kad būtų galima įdiegti oficialesnius stebėsenos ir peržiūros mechanizmus bei geresnius tobulinimo veiksmus.
- SMK turėtų sistemingiau rengti ataskaitas ir daugiau dėmesio skirti skirtumams tarp praeities ir dabarties, taip pat sutelkti dėmesį į patobulinimus, nustatant oficialią metinių veiklos rezultatų peržiūrų struktūrą, ypač vidurinės grandies vadovams ir aukščiausio lygmens vadovams.
- SMK turėtų pasirūpinti, kad asmenys, priimančys akademinis sprendimus, būtų kompetentingi tai daryti ir būtų tinkamai įvardyti kaip „akademieniai“ darbuotojai arba dėstytojai.
- SMK turėtų atidžiai vadovautis atitinkamų sprendimus priimančių organų įgaliojimais arba įstatais, kad būtų užtikrintas tinkamas atstovavimas atitinkamoms grupėms.
- SMK turėtų geriau informuoti studentus apie įvairias tarybas ir komitetus, kurių nariais gali būti studentai, ir apie tai, kaip jie skiriami.
- SMK turėtų užtikrinti, kad studentus į valdymo ir studentų atstovybės pozicijas rinktų jų kolegos.
- SMK turėtų sudaryti atskirą rizikos registrą, kurį reguliariai stebėtų direktorė ir jos vadovaujama komanda ir apie kurį būtų periodiškai pranešama akcininkams.
- SMK turėtų sukurti sistemą, kad būtų sukurtas vienas integruotas duomenų modelis, pagrįstas aiškiais apibrėžtimis ir datomis, kuriuo būtų dalijamasi visoje organizacijoje ir kuris būtų naudojamas metinės peržiūros procesuose.
- SMK turėtų suteikti studijų programų vadovams konkrečią paramą įdarbinant darbuotojus. Į žmogiškųjų išteklių planavimo valdymą turėtų būti įtraukta dar daugiau specialistų, o personalui padėti turėtų būti įdarbintas žmogiškųjų išteklių specialistas.
- SMK turėtų įdiegti formalų požiūrį į individualius profesinio tobulėjimo planus ir tikslų nustatymą.

70. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- SMK atliktas darbas kuriant privačių aukštųjų mokyklų institucijų konfederaciją, kad būtų dalijamasi patirtimi ir poreikiais.

3.2. Kokybės užtikrinimas

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

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.

71. SMK pateikė vertinimo grupei išsamią savianalizės suvestinę su išsamiais priedais, kaip kiekvieno SKVC vertinimo kriterijų elemento „įrodymą“.

72. SS rengimui vadovavo direktorės sudaryta darbo grupė, kuriai ji paskyrė asmenis pagal jų organizacines funkcijas. SMK kokybės darbo grupės vadovas, mokslinių tyrimų vadovas buvo pagrindinis šios grupės narys. Nariai dalyvavo renkant ir analizuojant duomenis ir reguliariai dalyvavo susitikimuose. Buvo sudaryti keli pogrupiai, kurie daugiausia dėmesio skyrė skirtingoms sritims, ir jų veikla iš dalies sutapo. Darbas taip pat buvo nuotoliu. Visų darbo grupių koordinatoriai susitikdavo kas mėnesį, o prireikus ir dažniau, siekiant užtikrinti pažangą, taip pat kreipėsi į direktorę dėl reikiamų išteklių. Į savianalizę buvo įtraukti studentų apklausos atsiliepimai, o darbo grupės narys studentas rengė su studentais susijusias SS dalis.

73 Parengus savianalizės suvestinę, ji buvo išplatinta visiems socialiniams dalininkams, Akademinei Tarybai, tarybai, socialiniams partneriams, dėstytojams, administratoriams, studentų atstovams. Ji buvo išsiųsta socialiniams partneriams el. paštu, tačiau intranete buvo pateikta studentų atstovams ir darbuotojams.

74. SS, kurioje, nors ir labai išsamiai ir sistemingai cituojami „įrodymai“, iš esmės trūksta išsamios „įrodymų“ analizės. Būtų buvę labai naudinga taikyti labiau diskursyvų požiūrį. Dar vienas išsamios informacijos pateikimo pavyzdys - SMK kokybės procesų priskyrimas ESG. Nors tai yra naudinga užduotis ir taip parodoma, kad į ESG atsižvelgiama, tačiau trūksta kritinės analizės. Vienas iš pagrindinių trūkumų, nustatytų atliekant SSGG, kuris buvo įtrauktas ir rengiant strategiją, buvo poreikis užtikrinti studentų apgyvendinimą, taip pat poreikis rengti naujas programas, kurios aiškiai atitiktų šiuolaikinius darbo rinkos poreikius. Nors įžvalgos buvo naudingos, ekspertų grupė taip pat tikėjosi gilesnių ir platesnių įžvalgų apie SMK veiklą. Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad strategijos proceso kūrimo metu atliktoje SSGG nustatytos tobulintinos sritys neturi jokio ryšio su tuo, kas parašyta pačioje SS.

75. SMK kokybės užtikrinimo sistema yra išplėtotą, su kuria supažindinti visi darbuotojai ir kuriai skiriama daug dėmesio. Politika ir procedūros yra patvirtintos dokumentais, o tos, kurios yra skirtos studentams ir (arba) domina suinteresuotąsias šalis ir visuomenę, yra lengvai prieinamos

Kolegijos interneto svetainėje. Direktorius paskyrė darbo grupę, kuri kasmet peržiūri ir atnaujiną kokybės užtikrinimo politiką ir procedūras; šiuo metu jai vadovauja mokslinių tyrimų vadovas. Pavyzdys, kaip tai padėjo tobulėti, yra 2022 m. į kokybės vadovą įtrauktas naujas SMK skyrius apie rizikos valdymą. Nepaisant 48 punkte pateiktos rekomendacijos, tai yra teigiamas įrodymas, kad Kolegija nustatė trūkumus ir tobulina savo politikos ir procedūrų rinkinį.

76. Darbuotojai informavo, kad kokybės užtikrinimo modelis grindžiamas bendravimu, bendradarbiavimu, kūrybiškumu, socialinių dalininkų įtraukimu ir atskaitomybe, tačiau iš esmės grįžtamojo ryšio sistema, kuria remiantis turi būti vykdomi patobulinimai. Priimtas modelis pagrįstas SMK patirtimi, įgyta per tam tikrą laikotarpį. 2015 m. Kolegija taikė individualų vidaus kokybės užtikrinimo modelį, tačiau po 2014 m. SKVC atlikto vertinimo SMK siekė patobulinti savo sistemas, pritaikė ISO metodą ir gavo ISO 9001 sertifikatą. SMK pranešė, kad vykdant šią užduotį buvo nustatyti KPI ir surinkta daug išsamių informacijos. Tačiau ilgainiui Kolegija nustatė, kad ISO modelis nepakankamai atitinka organizacijos poreikius, todėl buvo sukurtas vietinis vidinio kokybės užtikrinimo (VKS) modelis. Gali būti, kad ISO stilius turėjo įtakos rengiant SS, kuri, kaip minėta, yra išsami ir joje yra daug susietų arba nurodytų patvirtinamųjų dokumentų.

77. Kurdamą vietinį ISO modelį, Kolegija nustatė dokumentais pagrįstus visų darbų procesus, kurių kiekvienas grindžiamas planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir tobulinimo etapais. Kiekvienas procesas turi konkretų proceso savininką, o SMK pataria, kad sistema užtikrina į rezultatus orientuotą požiūrį ir leidžia tobulėti. Minėta tobulinimo priemonė – studentų pasitenkinimo rodikliai. Ekspertų grupė atkreipia dėmesį į SMK intelektualinį įsitraukimą, savarankiškumą ir pasiryžimą atsisakyti ISO ir sukurti modelį, kuris, jos manymu, geriau atitinka jos poreikius.

78. Kaip nurodyta 42 punkte, per įvairius susitikimus kai kurie darbuotojai labai aiškiai ir užtikrintai nurodė, kam priklauso kokie procesai, ir apibūdino koncepcinį modelį, kuriuo grindžiami procesai, nors tai nebuvo visuotinis reiškinys. Darbuotojai yra tvirtai įsipareigoję ugdyti kokybės kultūrą. Įvairūs darbuotojai per susitikimus dažnai minėjo kokybės modelio arba PDCA modelio etapus. Keletas asmenų taip pat minėjo, kad šis modelis leidžia tobulinti organizaciją ir kad jis padeda užtikrinti vieningą požiūrį visoje kolegijoje.

79. Kaip minėta 48 punkte, diegiamas rizikos valdymo modelis. Ekspertų grupė pažymėjo, kad viena iš nurodytų rizikos kategorijų yra akademinė rizika. Akademinės rizikos pavyzdys – užtikrinti, kad visoje organizacijoje nebūtų neetiškos praktikos ir kad studijų ir mokslinių tyrimų kontekste gera praktika būtų stebima ir palaikoma taikant veiksmingą kokybės užtikrinimo procesą. Ekspertų grupė taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad 2021 m. etikos standartų institucija svarstė bylą dėl įtariamo plagijavimo SMK. Nors šis konkretus atvejis buvo išnagrinėtas ir baigtas, pažymėtina, kad kai kurie akademinės bendruomenės nariai apie tai nežinojo ir apie tai nebuvo užsiminta SS. Bibliotekos darbuotoja nurodė, kad ji gavo finansinę paramą teksto atitikties programinei įrangai, padedančiai aptikti galimą plagijavimą, įsigyti, tačiau tik nedaugelis kitų bendruomenės narių suprato, kad reikia rengti mokymus, teikti paramą ir įgyvendinti veiksmingus stebėsenos mechanizmus, kad būtų galima nustatyti netinkamą praktiką, ją valdyti arba, pageidautina, užkirsti jai kelią. Ekspertų grupė rekomenduoja peržiūrėti stebėsenos ir komunikacijos modelius, siekiant užtikrinti, kad akademinė bendruomenė būtų išsami informuota apie savo įsipareigojimus ir visus trūkumus, į kuriuos reikia reaguoti.

80. Pažymėtina, kad vienas iš Kolegijos įvardytų iššūkių – kaip užtikrinti procesų įgyvendinimo nuoseklumą. Tai teisingai įvardinta rizika, ypač atsižvelgiant į ankstesnę pastraipą. SMK tvirtina, kad ji mažina šią riziką, nes pasikliauja atskirų procesų savininkais, kurie prisiima atsakomybę ir atskaitomybę už atitinkamus procesus ir kasmet teikia ataskaitas apie šiuos procesus. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į asmenų įsipareigojimą atlikti savo funkcijas ir pareigas. Vis dėlto ekspertų grupė įspėja Kolegiją, kad ji negali pasikliauti vien tik gerąja atskirų asmenų praktika, kad ir kokia vertinga ji būtų, ir rekomenduoja SMK toliau plėtoti savo kokybės sistemą, ypač daug dėmesio skiriant sistemingesniam jos vertinimui, kad būtų kritiškai suprastas jos veiksmingumas ir poveikis. Jei dėmesys būtų sutelktas į aiškesnį ir sistemingesnį stebėsenos ar tikrinimo procesą, tai galėtų padėti Kolegijai geriau nustatyti tobulintinas sritis.

81. Pagrindinė SMK kokybės užtikrinimo stebėjimo priemonė yra parama studentams, kuri užtikrinama skiriant dėmesį studentų atsiliepimų rinkimui ir reakcijai į atsiliepimus yra vienas iš būdų, kuriais SMK užtikrina paramą savo studentams, ir tai yra pagrindinė kokybės užtikrinimo stebėsenos priemonė. Studentai apklausiami, o studijų programų vadovai kiekvieno semestro pabaigoje taip pat rengia grupių susitikimus. Kaip nurodyta 58 punkte, dėstytojai taip pat atlieka savianalizę kiekvieno semestro pabaigoje, pateikia ją studijų programos vadovui ir po to susitinka aptarti. Studentų atsiliepimai apie dėstytojus perduodami dėstytojams ir aptariamos tobulintinos sritys. Studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, aiškiai žinojo apie savo galimybes teikti atsiliepimus įvairiuose forumuose ir galėjo pateikti pavyzdžių, kai kolegija atsižvelgė į jų atsiliepimus. Jie taip pat nurodė, kad informaciją iš SMK gauna elektroniniu paštu ir kad jiems nesunku susisiekti su studijų programų vadovais, padalinio vadovu ir administracijos darbuotojais.

82. Studijų programos vadovas yra atsakingas už reagavimą į gautą grįžtamąjį ryšį, todėl numatoma, kad akademinės veiklos vadovas tai prižiūri ir priima pagrindinius sprendimus. Atitinkami kolegijos padalinių vadovai turi užtikrinti, kad tai būtų įgyvendinta vietoje, kolegijos padalinių lygmeniu. Taip pat padalinio vadovas gali susitikti su dėstytojais, kad būtų sprendžiamos iškilusios problemos, jei akademinės veiklos vadovas rekomenduoja tai daryti. Studijų programų vadovai nurodė, kad jie žino apie šią atsakomybę, o studentai ir darbuotojai pateikė jos įgyvendinimo pavyzdžių.

83. Kaip aptarta 40, 41 ir 55 punktuose, skirtingų vaidmenų tarpusavio ryšys nėra pakankamai aiškus, o įgaliojimų švietimo ir veiklos klausimais paskirstymas tarp akademinės ir administracinės funkcijas atliekančių asmenų gali būti klaidinantis, todėl gali trukdyti tobulėjimui.

84 Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad direktorė tiesiogiai bendrauja su studentais ir kas ketvirtį susitinka su studentų atstovais. Be to, vyksta oficialūs susitikimai su kiekvieno filialo kiekvienų metų studentų grupių vadovais. Buvo matomas aiškiai išreikštas įsipareigojimas būti prieinamam studentams ir pripažinta, kad sukurtos struktūros turėtų užtikrinti, kad įprastai problemas būtų galima išspręsti nesikreipiant į direktorę.

85. Kiekviena programa turi atskirą studijų komitetą, kuris remia jos vykdymą visuose padaliniuose, ir į šį komitetą įeina kiekvieno miesto, visų dėstytojų, visų studentų ir visų socialinių partnerių atstovai iš trijų vietovių. Tokia pat praktika taikoma ir tarptautinio verslo programai, kuri dėstoma dviem kalbomis; yra vienas komitetas, nes tai yra viena programa, tačiau yra du vadovai, atsakingi už dvi skirtingas kalbas. Šis metodas yra geroji patirtis, užtikrinanti patirties ir programos akademinį standartų išlaikymą, nors programa vykdoma keliose skirtingose vietose. Taip pat buvo pažymėta, kad studentų atsiliepimais ir atsakymais į juos dalijamasi programų komitetų posėdžiuose, o apklausų rezultatais dalijamasi su visais studentais ir darbuotojais „Google“ diske.

86. Apibūdindami stebėsenos procesus darbuotojai nurodė, kad kas mėnesį vyksta visų studijų programų vadovų susitikimai su direktoriumi, kuriuose aptariami „rodikliai“. Direktorius taip pat rengia „metinės peržiūros“ susitikimus su kiekvienu studijų programos vadovu. Tai buvo aptarta 58 punkte. Ekspertų grupė sužinojo, kad SMK nenustato kiekybinių tikslų kiekvienai programai, nes kokybė suprantama kaip labiau organiška arba išreikšta partnerių dalyvavimu programose, pavyzdžiui, kai socialiniai partneriai dalyvauja studijų veikloje, karjeros dienose, verslo scenarijuose, institucijos projektuose, konferencijose, baigiamųjų darbų gynimo komisijose, programų kūrimo ir konkrečių programų rinkodaros kampanijose. Akcininkų vertinimas „Gerai“ taip pat laikomas teigiamu įvertinimu. Tarp kitų kokybės rodiklių buvo ir programų savianalizė rengimas, po kurių SKVC programas patvirtino.

87. Duomenys iš kiekvieno filialo renkami kasmet ir, priklausomai nuo konkretaus elemento, apibendrinami arba išskaidomi vidaus arba išorės ataskaitoms rengti. Darbuotojai nurodė, kad jie atlieka lyginamąją analizę, „„„„„,analizuodami visų kitų Lietuvos aukštųjų mokyklų priėmimą. Taip pat buvo atlikti įmokų tyrimai. SMK nurodė, kad didžiausias ir mažiausias studentų skaičius nustatomas priėmimo metu.

88. Kaip nurodyta 50 punkte, reikia labiau institucinio požiūrio į surinktų duomenų saugojimą ir naudojimą, o ne vien tik pasikliauti, kad kiekvienas proceso savininkas tvarkys tik savo duomenis. Ekspertų grupė pažymi, kad 2014 m. vertinimo išvadose taip pat buvo pateikta rekomendacija dėl duomenų valdymo. Akivaizdu, kad Kolegijai iki šiol sunkiai sekėsi rasti veiksmingą organizacinio patvirtinimo modelį. Pritardama SMK atsargumui nustatant supaprastintus skaitinius rodiklius, Ekspertų grupė vis dėlto rekomenduoja Kolegijai apsvaistyti, kaip geriau panaudoti duomenis, kad būtų galima juos tobulinti. Ekspertų grupė pastebi ir ir išreiškia paramą SMK dėl išsakytos savo silpnosios pusės, kad nepakankamai naudojamos skaitmeninės priemonės duomenims analizuoti, ir pritaria apie nuo 2022 m. rugsėjo mėn. pradėtai diegti naujai informacinei sistemai.

89. Viena iš konkrečių sričių, kuriai ekspertų grupė rekomenduoja SMK skirti daugiau dėmesio, yra studentų iškritimo stebėseną. Šis svarstymas turėtų apimti aiškia kolegijos nebaigusių studentų apibrėžtį ir aiškų modelį, pagal kurį būtų paskirstyta atsakomybė už studentus, kuriems gresia iškritimas, taip pat paskirstyta atitinkama parama. Studijų baigimo rodikliams gali turėti įtakos stojančiųjų išsilavinimo lygis, o žemas stojimo balas rodo, reikia didesnės paramos siekiant, kad vieta būtų siūloma suteikiant pagrįstą galimybę sėkmingai studijuoti. 2021–2022 m. m. 67 proc. stojančiųjų į SMK stojamasis balas buvo mažesnis nei 4,3, o tai rodo, kad nemažai daliai studentų gali grėsti iškritimas arba nesėkmė. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį, kad kiekvieno semestro pabaigoje rengiamos ataskaitos apie studentų pasiekimus, įskaitant lankomumą, ir palyginimai su ankstesniais metais pagal studijų sritis ir studijų programas. SS taip pat buvo pateikta informacija, kad 60 proc. studentų baigia mokyklą laiku, o lentelėje buvo nurodytos įvairios priežastys, dėl kurių studentai nutraukė studijas. Tačiau trūko informacijos apie tai, kas vyksta su nelankančiais studijų studentais, ir apie teikiamą paramą. SMK to gerai neištyrė, todėl labai menkai supranta, kas vyksta su nelankančiais studijų studentais. Dar viena sritis, į kurią ateityje reikėtų atkreipti dėmesį, yra absolventų apklausos, kurios platinamos ne visais nurodytais laikotarpiais, t. y. ir kas šešis, ir kas dvylika mėnesių.

90. Kaip nurodyta 54–57 punktuose, akademinis ir neakademinis personalas remiamas skiriant lėšų mokymo galimybėms ir įsipareigojant mokėti pakankamus atlyginimus. Į metinių peržiūrų ir įvairių apklausų metu nustatytus poreikius reaguojama, tačiau, kaip nurodyta 58 punkte, reikėtų patobulinti šią veiklą labiau formalizuojant ir įtraukiant į veiklą daugiau specialistų.

91. SMK turi studentų asociaciją, kuri veikia visuose trijuose padaliniuose. Pateikiami programinės įrangos sprendimai, įgalinantys susitikimus nuotoliu. Teigiamas studentų įsitraukimo visoje institucijoje pavyzdys buvo pirmakursių studentų stovykla, į kurią atvyko studentai iš visų trijų filialų, įskaitant užsienio studentus. Studentai nurodė, kad jie galėjo lengvai susisiekti su darbuotojais ir aptarti bet kokius klausimus, o dokumentai, pavyzdžiui, paraiškos dėl stipendijos ar apeliacijos formos, buvo lengvai prieinami „Google“ diske arba SMK virtualioje mokymosi aplinkoje (VLE) „Moodle“.

92. Apibendrinant, SMK daro teigiamą pažangą kokybės užtikrinimo ir gerinimo srityje. Ekspertų grupė ragina Kolegiją toliau daryti pažangą ir ypač sutelkti dėmesį į stebėsenos modelį ir į stebėsenos tikslą. Sistemingesnis požiūris į PDCA ciklo tikrinimo/veikimo elementus nagrinėjant studentų pažangą užtikrins, kad Kolegija geriau žinotų, kaip studentai patiria mokymosi patirtį, todėl bus galima išsamiau reaguoti į studentų poreikius ar sunkumus. Duomenis, kurie padės priimti sprendimus, reikia geriau nustatyti, rinkti ir sistemingai analizuoti.

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

94. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- SMK turėtų peržiūrėti savo stebėsenos ir komunikacijos modelius, kad užtikrintų, jog akademinė bendruomenė būtų išsamiai informuota apie savo įsipareigojimus ir visus trūkumus, į kuriuos reikia reaguoti.
- SMK turėtų ir toliau tobulinti savo kokybės sistemą, ypatingą dėmesį skirdama sistemingesniam jos vertinimui, kad kritiškai suprastų jos veiksmingumą ir poveikį; perėjimas prie aiškesnio ir sistemingesnio stebėsenos arba tikrinimo proceso gali padėti Kolegijai geriau nustatyti tobulintinas sritis.
- SMK kaip visa institucija turėtų apsvarstyti, kaip geriau panaudoti duomenis tobulėjimui skatinti.
- SMK turėtų skirti ypatingą dėmesį studentų „iškritimo“ stebėsenai.

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis yra analizuojama pagal šiuos 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.

95. Vertindama SMK studijų programų ir mokslinių tyrimų portfelį, ekspertų grupė pažymėjo, kad iki šiol institucija daugiausia dėmesio skyrė praktika grindžiamoms bakalauro kvalifikacijoms, o mokslinių tyrimų veikla buvo nepakankamai išplėtotą. Kaip nurodyta 22 punkte, SMK siūlo

aštuoniolika profesinio bakalauro programų sveikatos mokslų, teisės, meno, informatikos, socialinių mokslų, verslo ir viešosios vadybos srityse. Videokūrybos ir medijų bei Tarptautinio verslo studijų programos teikiamos tik Vilniaus padalinyje. Tarptautinis verslas dėstomas lietuvių kalba, o atskira paralelinė grupė studijuoja anglų kalba. Po paskutinio institucinio vertinimo kolegija pradėjo vykdyti slaugos studijų programą, kuri buvo patvirtinta, pradėta vykdyti, tačiau dar nebuvo baigusį nė viena absolventų grupė. Taip pat patvirtintos dar septynios naujos studijų programos: Estetinė kosmetologija, Mados ir stiliaus vadyba, Restoranų ir viešbučių verslo vadyba, Tarptautinė prekyba ir muitinės logistika, Kompiuteriniai žaidimai ir animacija, Dizainas. Kaip nurodyta 85 punkte, kiekviena programa turi atskirą studijų komitetą, kuris remia jos vykdymą visuose padaliniuose. Visuose kolegijos padaliniuose tų pačių programų studentai vertinami vienodai.

96. Kolegijos įsipareigojimas suteikti profesinio mokymo ir visuomenės tobulėjimo galimybes yra aiškiai išreikštas jos misijoje, ir tai yra įtraukta į profesinio bakalauro portfelį. Pažymėtina, kad visi studentai teigiamai atsiliepė apie praktika grindžiamą požiūrį į ugdymą SMK, be to, jie labai gerai vertino tai, kad daugelis darbuotojų yra arba buvo praktikai tose srityse, kuriose jie dėsto. Tai buvo dažna tema įvairiuose socialinių dalininkų susitikimuose, įskaitant susitikimus su absolventais (absolventai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, buvo asmenys, baigę programas per pastaruosius ketverius metus). Studentai taip pat teigiamai įvertino tai, kad SMK turi didelį būrį dalimi etato dirbančių dėstytojų, kurie dirba įvairiose kitose Lietuvos aukštosiose mokyklose, todėl studentai gali susipažinti su įvairiomis idėjomis ir požiūriais.

97. Studentai taip pat teigiamai vertino programų praktikos elementą ir projektais pagrįstą vertinimo metodą. Visos programos vertinamos 50/50 santykiu egzamino ir nuolatinio vertinimo metodais, iš kurių pastarasis apima grupinio darbo projektus. Studentai džiaugėsi mokymosi klaseje metodu, kuris, pasak jų, buvo labai praktiškas, nes jiems teko dalyvauti daugybėje pristatymų, diskusijų ir simuliacijų.

98. Dėstytojai informavo, kad be apibendrinamojo grįžtamojo ryšio, studentams teikiamas ir ugdomasis grįžtamasis ryšys apie jų studijas. Kaip įrankis naudojama „Moodle“, o į vertinimus nuotoliu įterpiami komentarai, paaiškinantys, kodėl skiriamas tam tikras įvertinimas. Vertinimo kriterijai pateikiami kartu su užduotimis. Visos užduotys metų pradžioje įkeliamos į „Moodle“. Studentai taip pat pateikė pavyzdžių, kaip po egzamino buvo surengtas grupės susirinkimas, kurio metu dėstytojas paaiškino, koks buvo bendras grupės įvertinimas ir ką reikia daryti, kad būtų galima tobulėti.

99. Studentai nurodė, kad kviestiniai lektoriai iš pramonės įmonių buvo labai teigiamas jų programų bruožas. Jie teigė, kad galimybė praleisti laiką darbo vietoje yra labai patraukli ir kad studentams kartais pasiūloma įsidarbinti organizacijoje, kurioje jie atliko praktiką. Programos suderintos su vietos ir regiono darbdavių poreikiais, o visuose programų komitetuose yra darbdavių atstovų iš kiekvieno regiono, kuriame įsikūrusi SMK, kaip minėta anksčiau. Ekspertų grupė pripažįsta, kad tai yra teigiami elementai ir kad SMK stiprybė yra tai, kad jos teikiamos programos yra orientuotos į praktiką ir profesinę veiklą.

100. Vidutinis studijų baigimo laiku rodiklis yra 60 proc., tačiau vertinant duomenis pagal programas, rodikliai labai skiriasi, pvz., finansų apskaitos programą 2019 m. laiku baigė 100 proc., o 2020 m. – 76 proc. absolventų; kūrybos ir pramogų industrijų studijų baigimo laiku procentas 2018–2022 m. buvo atitinkamai 48,9 proc., 37,2 proc., 60,2 proc., 44,85 proc. ir 76,27 proc. Kolegija taip pat pateikė išsamią informaciją apie į pirmą kursą stojančiųjų pasirengimo lygį. Šią

informaciją taip pat galima rasti nacionaliniame informaciniame portale. Tai, kad SMK programos orientuotos į praktiką, yra Kolegijos 2030 m. strategijos dalis, kaip nurodyta studijų ir mokslinių tyrimų tikslė, kuriame teigiama, kad siekiama „plėtoti formalųjį švietimą, sukuriant įvairių lygių mokymosi vertės grandinę, pagrįstą mokymusi per patirtį ir taikomųjų mokslinių tyrimų žiniomis“. Ekspertų grupė rekomenduoja SMK užtikrinti, kad ateityje į jos praktiką būtų įtrauktas būdas sistemingai užtikrinti, kad mokymas būtų grindžiamas moksliniais tyrimais.

101. Ekspertų grupė taip pat diskutavo su dėstytojais ir studentais dėl aiškaus programos mokymosi rezultatų ir jų vertinimo. Atrodo, kad dėstytojai neturėjo išsamaus supratimo apie tai, kaip studentų vertinimas turėtų būti tiesiogiai susietas su studijų rezultatais, kurie turėtų atitikti bakalauro lygį pagal nacionalinę kvalifikacijų sistemą. Atsižvelgdama į šiuos tarpusavyje susijusius veiksnius – studijų rezultatų, aiškiai susietų su Nacionalinės kvalifikacijų sandaros (toliau – NKS) bakalauro lygiu, vertinimą; dėmesį praktiniam darbui ir praktiniam vertinimui; skirtingą „laiku“ baigusių studentų skaičių – ekspertų grupė rekomenduoja SMK organizuoti papildomus mokymus darbuotojams, kaip konstruktyviai suderinti vertinimą su studijų rezultatais, kurie yra tinkamai suderinti su Nacionaline kvalifikacijų sandara. Svarbu, kad besimokantieji būtų padedama pasiekti numatytus programos rezultatus ir baigti programą, taip pat kad jiems būtų sudarytos skaidrios galimybės įrodyti, jog iki studijų baigimo jie yra įgiję savo programos bakalauro lygio žinių, įskaitant teorinius aspektus. Ekspertų grupė taip pat rekomenduoja, kad Kolegija atidžiai apsvarstytų su programomis susijusį darbo krūvį ir užtikrintų, kad kreditai būtų skiriami tiksliai, bei taikytų sisteminių požiūrį į jų skyrimą. Studijų komitetas yra institucija, kuriai pirmiausia galima pateikti šiuos svarstymus. Reikėtų pažymėti, kad darbdavių atstovai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, teigė esantys patenkinti absolventais, kuriuos jie priėmė į stažuotes arba įdarbino, ir kad SMK atsižvelgė į vietos ir regiono poreikius bei regionų politiką

102. Grupė neseniai baigusių absolventų, su kuriais susitiko ekspertų grupė, nurodė, kad jie iš esmės yra patenkinti mokymosi patirtimi SMK. Kiekvienas absolventas dirbo su studijomis susijusį darbą ir teigė, kad studijos buvo tiesiogiai susijusios su jo darbu. Kai kurie grupės nariai sakė, kad jie taip pat sulaukė SMK kvietimų pasikalbėti su dabartiniais studentais apie savo darbą ir karjerą. Absolventų grupės dalyviai teigė, kad ateityje mielai lankytųsi SMK tęstinio profesinio tobulinimosi programose, jei tik jos būtų prieinamos.

103. Kaip ir studentų grupė, absolventai nurodė, kad prie jų įsidarbinimo galimybių labai prisidėjo patirtis, įgyta atliekant praktiką, ir patirtis, įgyta vykdant projektus, kurie buvo susiję su darbo vieta.

104. Ekspertų grupė su darbuotojais aptarė SMK taikomą ankstesnio mokymosi ir tarptautinių kvalifikacijų pripažinimo modelį. Kolegijos darbuotojai aiškiai nurodė, kad užsienyje įgytą kvalifikaciją turi patvirtinti SKVC, o užsienio studentai taip pat nurodė, kad reikia pateikti dokumentus, kad jų kvalifikacija būtų pripažinta. Kolegijos darbuotojai aiškiai suprato, kad pareiškėjai turi pateikti išsamią informaciją apie savo ankstesnių studijų planus ir informaciją apie programos studijų rezultatus.

105. Kolegija pasidalijo dokumentais, kuriuose išsamiai paaiškinta, kaip ji svarsto asmenų prašymus pripažinti ankstesnę mokymąsi. Pagal šią procedūrą būsimoji studentai turi kreiptis į Studijų tarnybą ir pateikti portfelį, kuriame pateikiamas darbo aprašymas ir atliktos darbo veiklos aprašymas. Studijų programos vadovas kartu su kolegomis nusprendžia, ar ji apima tą patį numatomą mokymąsi kaip ir kita dalis programų, ir atitinkamai skiria kreditus. Taip pat gali būti surengtas pokalbis mokymuisi įvertinti. Atsižvelgdama į studento prašymo pobūdį, Kolegija gali

reikalauti, kad asmuo pademonstruotų praktinius įgūdžius. Kaip nurodyta SS, per paskutinį laikotarpį šiuo procesu pasinaudojo penki asmenys. Aprašytas procesas atitinka daugelio aukštųjų mokyklų procesus ir yra pagrįstas ankstesnio mokymosi vertinimo metodika.

106. 2014 m. SKVC institucinio vertinimo metu SMK gavo rekomendaciją sustiprinti Kolegijos požiūrį į mokslinius tyrimus. Padaryta tam tikra pažanga sprendžiant šios srities organizacinius uždavinius, nors dar reikia atlikti labai daug darbo.

107. Studentai nurodė, kad jie buvo skatinami atlikti tam tikrus taikomuosius mokslinius tyrimus kaip baigiamųjų metų projektų dalį. Buvo pateikta pavyzdžių, kaip rengti mokslinių tyrimų pasiūlymai baigiamajam darbui ir kad SMK taip pat organizuoja konferenciją, kurioje studentai pristatys savo pasiūlymus įmonėms. Jie taip pat nurodė, kad ketina parašyti straipsnį baigiamojo projekto tematika. Visose programose yra numatytas pagrindinis projektas, kurio metu studentai daug dirba su įmonėmis ir verslu, todėl turi galimybę atlikti praktiką.

108. Ir darbuotojai, ir studentai nurodė, kad bibliotekos išteklių yra puikūs ir kad, priklausomai nuo specialybės, yra daugybė internetinių bibliotekų. Studentai buvo supažindinti su biblioteka ir kaip naudotis internetiniais išteklių ir nurodė, kad jie yra skatinami naudotis biblioteka. Jie taip pat informavo, kad turi prieigą prie kitų institucijų bibliotekų. Dėstytojai pateikia nuorodas savarankiškam mokymuisi, nuorodas į internetinius išteklius ir skatina užduotyse naudoti straipsnius iš duomenų bazių. Darbuotojai nurodė, kad studentai vis dažniau savo darbe naudoja literatūrą ir kad dėstytojai dabar studentams skiria konkrečius darbus, susijusius su literatūros apžvalgomis.

109. Bibliotekos darbuotojų komanda per susitikimus, vykusius vizito metu, dažnai sulaukdavo pagyrimų tiek iš studentų, tiek iš darbuotojų. Buvo priimtas apgalvotas sprendimas skirti bibliotekai papildomų išteklių, todėl biblioteka galėjo papildyti tiek popierines, tiek internetines kolekcijas. Buvo pateikti tokie pavyzdžiai: EBSCO, taip pat recenzuojami lietuviški žurnalai, Baltijos regiono žurnalai ir lenkiški žurnalai.

110. Ekspertų grupė pastebėjo, kad vertinamuoju laikotarpiu labai padaugėjo publikacijų, priskiriamų SMK darbuotojams. Iš maždaug 150 Kolegijos ekspertų grupei pateiktų publikacijų, kurios buvo paskelbtos įvairiose vietose – nuo recenzuojamų žurnalų iki vietinių biuletenių - didžioji dauguma buvo publikuotos 2021 m. ir 2022 m. Vertinimo metu buvo pateiktas aiškus ir patikimas šio pagerėjimo paaiškinimas, o tai reiškia, kad buvo įgyvendintas SMK tikslas pagerinti institucijos ir jos darbuotojų mokslinių tyrimų profilį. Oficialus strategijoje įtvirtintas sprendimas buvo įsteigti penkias mokslinių tyrimų grupes, sukurti mokslinę kultūrą ir pagal ją veikti. Įgyvendinant šią strategiją, kiekvienas studijų programos vadovas susitinka su kiekvienu dėstytoju ir supažindina su galimybėmis prisijungti prie mokslinių tyrimų grupės – ir kokios yra mokslinių tyrimų galimybės.

111. Kiekvienam iš penkių komitetų – sveikatos, darnaus vystymosi, technologijų, verslo ir IT – vadovauja daktaro laipsnį turintis asmuo. Mokslinių studijų vadovas koordinuoja penkių grupių veiklą. Pagrindinis mokslinių tyrimų komitetas prižiūri kiekvieno potencialaus mokslininko darbą ir renkasi du kartus per mėnesį, kad apsvarstytų leidybai teikiamus straipsnius. Dėstytojai, turintys idėjų, raginami palaikyti ryšius su komitetu ir prašyti patarimų bei paramos, kad galėtų pradėti tyrimą. Pradedantieji tyrėjai skatinami teikti pranešimus konferencijoms, nes tai yra gera pradžia doktorantūros studijų nebaigusiams tyrėjams įsitraukti į mokslinių tyrimų bendruomenę. Labiau pažengusieji karjeros laiptais skatinami rinktis kuo aukštesnio lygio žurnalus, nes jie atsiskaito

Lietuvos mokslo tarybai. Pripažįstama, kad mokslinių tyrimų kultūra turi būti ugdoma tam tikrą laiką.

112. Kolegija yra sukūrusi finansinį modelį, skirtą skatinti mokslinius tyrimus ir publikacijas, ir, priklausomai nuo žurnalo reitingo, skiriamas skirtingas finansinis paskatinimas. Inicijatyva taikoma tiek pilnu, tiek nepilnu etatu dirbantiems darbuotojams. Buvo pažymėta, kad darbuotojai už atliktus mokslinius tyrimus gali gauti dalinį įskaitymą iš kelių juos įdarbinančių institucijų, o ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai, kurie dirba keliose institucijose, norėjo suteikti prieskyrą SMK, taip pripažindami jiems teikiamą paramą.

113. Publikacijų skaičiaus tikslai buvo nustatyti visai Kolegijai, o vėliau jie buvo paskirstyti pagal sritis ir programas, bet ne atskiriems darbuotojams. Siūloma per metus išleisti tris publikacijas vienai programai. Studijų programos vadovas gali teikti ir daugiau publikacijų, tačiau taip pat priimtina ir pateikti mažiau. Kiekvienas dėstytojas žinojo apie šį modelį ir jį vertino teigiamai, nes jis užtikrina pusiausvyrą tarp lankstumo ir skatinamojo tikslo. Šį modelį gali būti verta toliau svarstyti, nes Kolegija plėtoja savo mokslinių tyrimų pajėgumus ir profilį. Ekspertų grupė rekomenduoja SMK išanalizuoti skatinimo poveikį, kad įsitikintų, ar jis yra pakankamas ir tinkamas siekiant mokslinių tyrimų tikslų. Be to, siekiant ugdyti mokslinių tyrimų kultūrą, ekspertų grupė rekomenduoja nustatyti konkrečius mokslinių tyrimų tikslus ir susisteminti darbuotojų lūkesčius, susijusius su moksliniais tyrimais.

114. Susitikimuose mokslo darbuotojai paaiškino, kad skatinant ir konsultuojant imtis mokslinių tyrimų jie individualiai susitinka su filialo vadovu ir studijų programos vadovu. Tyrėjai turi visišką laisvę pasirinkti, kokius mokslinius tyrimus jie nori atlikti, ir palaiko ryšius su tyrimo komiteto vadovu, kuris gali suteikti paramą ir rekomendacijas. Programos vadovai skatina nustatyti tikslus kiekvieniems metams, o aiški motyvacinė finansinė sistema yra tinkama paskata. Darbuotojai nurodė, kad jie nėra „spaudžiami“ skelbti publikacijas, tačiau teigė žinantys SMK mokslinių tyrimų strategiją ir poreikį jos laikytis. Jie teigė, kad yra motyvuoti vykdyti strategiją, tačiau taip pat gauna ir asmeninės naudos. Tyrėjai nurodė, kad kas savaitę vykdavo juos palaikantys susitikimai, be to, buvo sumažintas darbo krūvis, kad asmenys galėtų atlikti mokslinius tyrimus. Galima gauti finansinę paramą studijoms, konferencijoms užsienyje ir mokymo kursams.

115. Taikomųjų mokslinių tyrimų plėtojimas kartu su socialiniais partneriais pirmiausia inicijuojamas bakalauro baigiamųjų kursų studentams rengiant projektus. Socialiniai partneriai dalijasi problemomis ir projektais studentų pasiūlymams. Baigus projektus fakultetas nusprendžia, ką galima skelbti, ir vykdo priežiūrą projekto proceso metu. Ir dėstytojai, ir studentai pateikė tokios tvarkos pavyzdžių.

116. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į įvairias konferencijas, konsultacijas ir SMK teikiamas paslaugas, kurios buvo nurodytos SS, pavyzdžiui, VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros seminaras „Tautinio paveldo reklama ir jo pristatymas visuomenei socialiniuose tinkluose“; VIII tarptautinis forumas „Reklamos matrica – 2019“; EMA forumas „Įtraukusis ekonomikos augimas: niekas nepaliekamasis nuošalyje!“; Nacionalinis mokslinis seminaras „Vizualinė socialinė reklama: ar ji gali būti veiksminga?“.

117. Ši veikla suteikia studentams ir darbuotojams galimybių pritaikyti savo dalykines žinias sprendžiant nacionalines ar regionines problemas arba tarptautinius iššūkius ir paskelbti rezultatus. Sąmoningas tokio pobūdžio projektų rengimas kartu su socialiniais partneriais gali būti labai naudingas mokymasis visiems įsitraukusiems į projektus dalyviams ir suteikti galimybę gilinti ir

stiprinti konkrečias taikomųjų mokslinių tyrimų sritis. Poveikio regioninei ir nacionalinei plėtrai 137 punkte aprašomas konkretus Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento projektas. SMK taikytas metodas galėtų būti pavyzdys būsimiems taikomųjų mokslinių tyrimų projektams.

118. SMK taip pat supranta, kad reikia turėti sistemą, kuri užtikrintų tiek studentų, tiek darbuotojų mokslinių tyrimų pasiūlymų etikos vertinimą. Nors visoje šalyje veikia bioetikos komitetas, kuris rūpinasi, pavyzdžiui, slaugos ir kitų sveikatos mokslų srities moksliniais tyrimais, Kolegija šiuo metu kuria komitetą, kuris patvirtintų darbuotojų ir studentų atliekamų kitų sričių mokslinių tyrimų etiškumą.

119. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į gerą darbą, kurio buvo imtasi. Nors mokslinių tyrimų apimtis yra palyginti nedidelė, nes jie dar tik pradedami, tai yra gera pradžia. Pastaruoju metu daugėja publikacijų, o kai kurios iš jų yra pagrįstos plėtros projektais, vykdomais kartu su socialiniais partneriais. Modelis, pagal kurį galima priskirti leidinį savo institucijai, buvo gerai suprastas. Ekspertų grupė ragina SMK tęsti savo darbą ir rekomenduoja tyrėjams daugiau savo darbų pristatyti ne vietinėse konferencijose, o išoriniuose specializuotuose forumuose, taip pat rengti daugiau recenzuojamų publikacijų. Siūloma sukurti oficialesnę struktūrą ar procesą, kad būtų užtikrintas nuoseklesnis mokslinių tyrimų profilio kūrimas. Ekspertų grupė taip pat rekomenduoja Kolegijai parengti konkretesnę mokslinių tyrimų strategiją, kuri labiau atitiktų Kolegijos siekius, ir suderinti jos požiūrį į mokymąsi visą gyvenimą su mokslinių tyrimų plėtra.

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

120. SMK tarptautinę plėtrą supranta plačiai, o tarptautinei plėtrai vadovauti yra įsteigta tarptautinio skyriaus vadovo pareigybė, kuri yra Klaipėdoje. Kaip nurodyta 33 ir 35 punktuose, SMK turi vertikalųjų ir horizontaliųjų prioritetų modelį, o tarptautiškumo didinimas yra horizontalusis prioritetas, reikalaujantis integracijos į visas Kolegijos veiklos sritis. Tarptautiškumas turi daug aspektų: horizontalieji elementai yra susiję su mokymo programomis ir dalyvavimu tarptautiniuose projektuose bei mainuose, o vertikalieji – su tiesioginiu užsienio studentų pritraukimu studijoms.

121. Siekiant tarptautiškumo studijų programose yra tarptautinio pobūdžio programa - Tarptautinis verslas, kuri dėstoma dviem kalbomis, visi SMK studentai turi galimybę papildomai mokytis užsienio kalbos. Be to, studentai gali rinktis pasirenkamąjį modulį anglų kalba, pavyzdžiui, „Pasaulinės karjeros valdymas“. Iš viso keturios programos vykdomos anglų kalba. Studentai teigiamai atsiliepi apie galimybę lankyti anglų kalbos pamokas.

122. Įgyvendindama savo gebėjimų stiprinimo požiūrį, kad galėtų įsitraukti į tarptautinę aplinką, kolegija nustatė anglų kalbos standartus, kurie yra visų pareigybių CEFR B2 lygio reikalavimų dalis. Pareigoms, kuriose dėstytojas taip pat turi dėstyti anglų kalba, taikomas aukštesnis standartas – CEFR C1.

123. SMK aktyviai dalyvauja programoje „Erasmus+“, kurioje tiek darbuotojai, tiek studentai naudojami mobilumo galimybėmis, taip pat dalyvauja finansuojamuose projektuose, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų ir plėtros finansuojamuose projektuose „Picture your Story“ arba „Sharpen“. Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad Kolegija ambicingai siekė gauti ES finansavimą ir buvo trijų programos „Horizontas“ finansavimo paraiškų partnerė ir dar vienos paraiškos, skirtos projektui „Naratyvai apie migraciją“, koordinatorė. Ekspertų grupė atkreipia dėmesį į tai, kad šis projektas yra labai svarbus ir kad Kolegija, atsižvelgia į dabartinę geopolitinę Lietuvos, kuri buvo ir emigracijos, ir imigracijos židiny, situaciją, kuri gali būti naudinga šiame projekte.

124. Kolegija yra pasirašiusi 87 „Erasmus+“ partnerystės susitarimus, o laikotarpiu nuo 2017–2018 iki 2021–2022 m. 222 studentai dalyvavo „Erasmus+“ finansuojamose mobilumo studijose arba stažuotėse. Mobilumas vyko dešimtyje studijų krypčių: Verslo; Turizmo ir poilsio; Komunikacijos; Rinkodaros; Programų sistemų; Kosmetologijos; Vadybos; Medijų meno; Finansų; Teisės. Kai kurie atskiri darbuotojai taip pat dalyvavo mokymuose užsienyje pagal „Erasmus+“ programą. Ekspertų grupė rekomenduoja labiau orientuotis į tarptautines partnerystes ir tikslinį bendradarbiavimą.

125. Studentai teigiamai atsiliepė apie mobilumo galimybes, pavyzdžiui, Graikijoje, Lenkijoje ir Ispanijoje. Informacija apie esamas partnerystes ir galimus semestrus ar metus užsienyje buvo lengvai prieinama, o studentai teigė, kad „Erasmus+“ koordinatorius yra draugiškas ir prieinamas. SS nurodė, kad išvykstančių studentų skaičius svyravo nuo 61 2017–2018 m. iki 33 2021–2022 m.

126. SMK taip pat turi specialų tarptautinės rinkodaros skyrių ir nedidelį, bet kryptingą tarptautinio priėmimo į studijas skyrių, kuris daugiausia dėmesio skiria studentų priėmimui į studijas iš Nigerijos, Uzbekistano, Gruzijos, Ganos, Kamerūno ir Brazilijos. Kolegija bendradarbiauja su agentais; rekomendacijų reikalaujama tiesiogiai iš jų, taip pat tiesiogiai iš kito universiteto. Siekiant užtikrinti gerą praktiką, atidžiai stebimas per tarpininkus priimtų ir studijuojančių studentų nubyrimo lygis. Šiuo metu tarptautiniai studentai yra tik Vilniaus padalinyje.

127. Susitikimuose su užsienio studentais ir jiems padedančiais darbuotojais paaiškėjo, kad Kolegijoje aktyviai siekiama integracijos ir dalyvavimo studentų gyvenime. Kai kurie užsienio studentai buvo pakviesti apsilankyti Kauno ir Klaipėdos padaliniuose ir papasakoti apie savo šalį ir kultūrą. Jie teigiamai atsiliepė apie bendravimą, kurį gavo prieš studijas ir jų metu, ir apie pasitenkinimą, kad pasirinko SMK. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į Kolegijos siekį didinti tarptautinių studentų skaičių.

128. SMK mano, kad turėti padalinį užsienyje būtų lengviau nei pritraukti studentus į Lietuvą, o kanclerė pasiūlė, kad SMK galėtų atidaryti filialus kitose šalyse. Ekspertų grupė siūlo prieš rengiant tokius planus atlikti kruopščią ir išsamią vertinamąją analizę.

129. Užsienio studentai nurodė, kad jiems buvo lengva integruotis ir kad jų bendravimas su tarptautiniu skyriumi buvo labai geras. Atvykus studentams buvo suorganizuotas apgyvendinimas, o visa informacija pateikiama anglų kalba. Vis dėlto tarptautiniai studentai nurodė, kad jiems reikia nuolatinės pagalbos dėl apgyvendinimo. Šis poreikis taip pat buvo įtrauktas į SSGG, atliktą siekiant padėti kurti strategiją, ir atsispindi Kolegijos ateities planuose. Pokalbiuose su studentais ir darbuotojais paaiškėjo, kad Kolegija daug dėmesio skiria tarptautiškumo didinimui pritraukiant užsienio studentus ir dalyvaujant „Erasmus+“ mainuose. Be to, 2030 m. strategijoje kaip prioritetas įvardijamas studijų programų su užsienio aukštosiomis mokyklomis plėtojimas. Visi šie

elementai gali būti veiksmingas būdas sukurti tarptautinę ir įvairesnę mokymosi patirtį, tačiau tai projektai, kuriuos reikia kruopščiai valdyti ir prižiūrėti.

130. Apibendrinant, SMK ilgą laiką rengė praktika pagrįstas programas, kurias palankiai įvertino ir studentai, ir darbdaviai. Šiomis programomis tenkinami vietos ir regioniniai poreikiai ir atsižvelgiama į nacionalinę ir regioninę politiką. Nepaisant to, SMK turi pasirūpinti, kad rengiant ir dėstant programas būtų aiškiai atsižvelgiama į teorinę sistemą ir susijusius NKS bakalauro standartus, o kreditų paskirstymas būtų atidžiau suderintas su studentų darbo krūviu. Kolegijos vykdomas darbas, kuriuo siekiama stiprinti jos mokslinių tyrimų profilį institucijos ir dėstytojų lygmeniu, yra tinkamas institucijai, esančiai pačioje mokslinių tyrimų plėtros pradžioje, tačiau svarbu, kad būtų gilinamas teorijos poveikio praktikai supratimas ir vertinimas. SMK vykdomas tarptautiškumo didinimo, užsienio studentų įdarbinimo, kalbų įgūdžių stiprinimo, „Erasmus+“ skatinimo tiek mobilumo, tiek projektų galimybių srityje darbas laikui bėgant padės stiprinti programų pasiūlą ir mokslinių tyrimų portfelį, tačiau tam reikia skirti daugiau dėmesio.

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

132. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- SMK turėtų sistemingai užtikrinti, kad ateityje mokymas būtų grindžiamas moksliniais tyrimais.
- SMK turėtų organizuoti papildomus mokymus darbuotojams apie konstruktyvų vertinimo suderinimą su studijų rezultatais, kurie būtų tinkamai suderinti su nacionaline kvalifikacijų sandara.
- SMK turėtų atidžiai apsvarstyti su programomis susijusį studentų darbo krūvį, kad būtų užtikrintas tikslus kreditų priskyrimas ir parengtas sisteminis pritaikymas.
- SMK turėtų išanalizuoti skatinimo priemonių poveikį, kad išsiaiškintų, ar jis yra pakankamas ir tinkamas jų mokslinių tyrimų tikslams pasiekti.
- SMK turėtų nustatyti konkrečius mokslinių tyrimų tikslus ir susisteminti darbuotojų mokslinių tyrimų lūkesčius.
- SMK turėtų remti mokslininkus, kad jie daugiau savo darbų pristatytų ne vietinėse konferencijose, o specializuotuose teminiuose forumuose ir rengtų daugiau recenzuojamų publikacijų. Siūloma sukurti oficialesnę struktūrą ar procesą, kad būtų užtikrintas nuoseklesnis mokslinių tyrimų profilio kūrimas.
- SMK turėtų parengti konkretesnę mokslinių tyrimų strategiją, kuri atidžiau atitiktų Kolegijos siekius, o jos požiūris į mokymąsi visą gyvenimą taip pat būtų suderintas su mokslinių tyrimų plėtra.
- SMK turėtų labiau orientuotis į tarptautines partnerystes ir tikslinį bendradarbiavimą.

3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

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

4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

4.1.1. Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono (-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. Pristatydama savianalizės suvestinę, SMK nurodė labai daug nacionalinių ir regioninių dokumentų, kurie, jos teigimu, darė įtaką jos strategijai ir požiūriui į švietimo paslaugų teikimą. Kolegija išvardijo kiekvieno lygmens dokumentus ir nurodė, kokie jos veiksmai ar strategijos susiję su jos priemonėmis, pavyzdžiui, 2021–2023 m. Nacionalinis pažangos planas, Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos Kultūros ir kūrybiškumo ugdymo programa, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2021-2030 m. Švietimo plėtros programa ir 2022-2030 m. Mokslo plėtros programa, atitinkami Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos miestų plėtros ir veiklos planai. Pokalbiuose su socialiniais partneriais buvo patvirtinta, kad SMK atsižvelgia į vietos, regiono ir nacionalinius poreikius ir juos tenkina.

134. Pagrindinis SMK išskirtinumas yra jos buvimas visuose trijuose svarbiausiuose Lietuvos miestuose ir atitinkamai bendradarbiavimas su atitinkamomis Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos savivaldybėmis. Aukštuoju lygmeniu kiekviena sritis siekia socialinio ir ekonominio vystymosi ir išreiškia poreikį rengti švietimo ir mokymo kursus. SMK programos, tokios kaip Tarptautinis verslas ir komunikacija, Tarptautinė prekyba ir muitinės logistika, Finansų ir investicijų valdymas, Transporto ir logistikos verslas, Marketingas ir reklamos kūrimas, Programavimas ir multimedija yra tiesiogiai susijusios su kiekvieno regiono poreikiais. Kolegija taip pat neseniai pradėjo teikti slaugos studijų programą, kuria siekiama spręsti slaugytojų trūkumo problemą Lietuvoje. Pateikta išsami informacija buvo labai informatyvi, nors jai trūko gilesnės analizės.

135. Ekspertų grupei buvo pateikta daug naujovių ir projektų pavyzdžių, kaip minėta 123 punkte. SMK pateikė informaciją apie daugiau kaip du šimtus paslaugų sutarčių su vietos verslo ir viešosiomis įstaigomis. Kaip ir tarptautiškumo strategijos atveju, Kolegija stengiasi atsižvelgti į poveikį regioniniams ir nacionaliniams poreikiams ir įsitraukimą pagal horizontalųjį ir vertikalųjį modelį. Tačiau, kaip aptarta 142 punkte, reikia nuodugniau įvertinti poveikį.

136. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į itin stiprius ryšius ir poveikį Klaipėdos regionui, pripažindama, kad SMK buvo įkurta Klaipėdoje ir šiame mieste turi giliausias šaknis. Padalinio vieta bendradarbytės centre „Light House“ ir jo kaimynystė su Baltijos skaitmeninių inovacijų centru – tai teigiamos galimybės darbuotojams ir studentams užmegzti ryšius, susijusius su projektais, stažuotėmis ir absolventų įdarbinimo galimybėmis, kurios gali būti naudingos visoms šalims. Papildoma kanclerės verslo veikla taip pat suteikia sinergijos su SMK galimybių. Pavyzdžiui, kanclerė yra Baltijos skaitmeninių inovacijų centro valdybos narė ir investuoja į šią iniciatyvą. Įvairūs kanclerės verslo ir socialiniai interesai sudaro vietinį tinklą, kurį Kolegija panaudoja užmegzdama veiksmingas partnerystes.

137. Vienas konkretus projektas, kuris buvo ypač sėkmingas ir leidžia suprasti naujausią SMK požiūrį į socialinį dalyvavimą, susijęs su darbu su Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentu prie Vidaus reikalų ministerijos. Kolegija laimėjo konkursą atlikti tyrimą ir parengti pasiūlymą „Efektyvaus gaisrų prevencijos organizavimo modelio parinkimas“, „kurio tikslas – išanalizuoti dabartinę gaisrų prevencijos situaciją, nustatyti dabartines gaisrų prevencijos problemas, pasiūlyti šiuolaikinius, gerąją praktiką pagrįstus sprendimus, kaip pagerinti dabartinę situaciją, ir pasiūlyti koncepcinį gaisrų prevencijos sistemos modelį“. Šis departamentas

įgyvendino SMK rekomendacijas, o SMK tyrėjai ir studentai buvo kviečiami pristatyti šią temą įvairiuose forumuose. Dėstytojai kartu su studentais taip pat rengia straipsnius šio darbo tema. Tokiu būdu galima manyti, kad projektas turi integruoto poveikio galimybę ir gali būti SMK panaudotas kaip modelis kitoms sudarytoms sutartims.

138. Ekspertų grupė pripažįsta savanorystės kultūrą, kurią ypač Klaipėdoje skatina ir SMK. Be konkrečių iniciatyvų – nuo studentų dalyvavimo organizuojant sriubos virtuves iki vietos bendruomenės kapinių tvarkymo – SMK aktyviai bendradarbiavo su miestu dėl Klaipėdos kaip 2021 m. Europos jaunimo sostinės iniciatyvos. SMK koordinavo dviejų šimtų savanorių komandą, o studentai ir suinteresuotosios šalys teigiamai atsiliepė apie renginį.

139. Įsitraukimas į Kauno regiono veiklą yra labiau pradiniam etape, o tai yra pagrįsta, atsižvelgiant į tai, kad padalinys Kaune atidarytas 2018 m. Situacija Vilniuje yra labiau pažengusi į priekį. Neseniai laimėto konkurso dėl seminarų rengimo 4650 moksleivių („Vilnius sveikesnis“) įsitraukimo pavyzdys taip pat teikia galimybę SMK užmegzti ryšius su mokyklomis ir potencialiais studentais. Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai toliau plėsti ir gilinti ryšius Kaune ir Vilniuje, užmezgant partnerystę srityse, atitinkančiose studijų programos kompetencijas.

140. SMK taip pat pateikė informaciją apie savo narystę septyniolikoje nacionalinių asociacijų, tokių kaip „Infobalt“, Lietuvos biotechnologijų asociacija, Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės asociacija, Lietuvos verslo konfederacija, Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija, Lietuvos muitinės tarpininkų asociacija, Lietuvos marketingo asociacija ir kt., kurios suteikia Kolegijai dideles galimybes neatsilikti nuo nacionalinių ir regioninių poreikių ir siekti užmegzti naujas partnerystes.

141. Kaip minėta 96 ir 99 punktuose, SMK požiūris į ugdymą yra labai orientuotas į praktiką ir grindžiamas profesinio bakalauro modeliu. Kolegija užtikrina, kad programos būtų orientuotos į praktiką, todėl visos programos vykdomos pagal vadinamąjį partnerystės modelį, t. y. visose programose dalyvauja socialiniai partneriai. Kaip jau minėta kitoje šios ataskaitos dalyje, socialiniai partneriai dalyvauja visų programų komitetų veikloje, kviestinėse paskaitose, stažuotėse, bakalauro darbų gynimo komisijose ir kolegijos valdymo organuose. Ekspertų grupei buvo pateikta labai išsami informacija, kurioje išvardyti visi socialiniai partneriai, partnerystės rūšis ir kiekvienos bendradarbiavimo sutarties numeris, taip pat trumpas bendradarbiavimo svarbos apibūdinimas. Pavyzdžiui, sveikatos, sporto ir sveikatingumo srityje SMK yra sudariusi bendradarbiavimo sutartis su šiais partneriais: Mykolo Marcinkevičiaus ligoninė; Sveikatos centras „Gemma“; Nacionalinis transplantacijos biuras prie Sveikatos apsaugos ministerijos; Vilkpėdės ligoninė; Klaipėdos miesto globos namai; Abromiškių reabilitacijos ligoninė; Sveikatos centras „Energetikas“; Lietuvos elektroninio sporto asociacija; Žaliakalnio poliklinika; Klaipėdos miesto lengvosios atletikos mokykla; Klaipėdos miesto rankinio klubas „Dragūnas“; Grožio evoliucija; Nacionalinė gydyklų ir reabilitacijos centrų asociacija; „InMedica“; Lietuvos biotechnologijų asociacija; Balsių šeimos medicinos centras; Baltupių šeimos medicinos centras; Kauno Panemunės socialinės globos namai; Vilniaus miesto psichikos sveikatos centras; Dotnuvos slaugos namai; Vilniaus universitetinė ligoninė; „Centric Care“; SK Impeks Medicinos diagnostikos centras; Klaipėdos ligoninė; Klaipėdos vaikų sutrikusio vystymosi kūdikių namai; Vilkpėdės ligoninė; Klaipėdos jūrininkų ligoninė; Gargždų socialinių paslaugų centras; Šilutės socialinių paslaugų centras; Kauno miesto greitosios pagalbos stotis; Klaipėdos miesto socialinės paramos centras; Diagnostikos ir gydymo centras „Medikana“.

142. Plėtodama savo santykius, ekspertų grupė rekomenduoja SMK gerai supažindinti savo partnerius su akademine programų aspektais, užtikrinant, kad jie būtų informuoti apie NKS lygius ir susijusius akademinius standartus, taip pat apie praktinius aspektus.

143. Darbuotojai pasiūlė visose programose taikyti partnerystės modelį, o santykiai su regionu ir šalimi bei jų poveikis visam regionui ir šaliai turi būti plėtojamas atsižvelgiant į pagrindinius santykius, užmegztus kiekvienoje programoje. Vizito metu ekspertų grupė matė šių santykių įrodymus ir tai, kad jie gali suteikti įvairių galimybių abiem „partneriams“. Tačiau SS nebuvo nuodugniai išanalizuota, kaip būtų galima išmatuoti poveikį. Informacijos apie egzistuojančius ryšius ir aukšto lygio jų pobūdžio aprašymų apimtis nebuvo pakankama poveikiui įvertinti. Ekspertų grupė rekomenduoja SMK ateityje kritiškiau analizuoti savo socialinius ryšius ir nustatyti veiksnius, kurie rodo reikšmingą 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.

144. SMK taip pat pateikė informaciją apie savo veiklą mokymosi visą gyvenimą srityje (MMT) SS ir vizito metu. Ekspertų grupė atsižvelgė, kad ši informacija taip pat kasmet teikiama ministerijai.

145. Kaip ir daugelis aukštojo mokslo institucijų visame pasaulyje, SMK patyrė nenumatytą Covid pandemijos pasekmę – išaugo nuotolinio mokymo pasiūla, ypač trumpalaikių kursų, skirtų konkrečioms grupėms, kontekste. Pandemijos metu SMK sustiprino savo infrastruktūrą, kad būtų galima daugiau mokytis nuotoliniu ir hibridiniu būdu. Dėstytojai taip pat įgijo papildomų įgūdžių mokytis tokioje aplinkoje. Šie patobulinimai suteikia kolegijai papildomų pajėgumų pasinaudoti galimybėmis teikti papildomas mokymosi visą gyvenimą programas. Ekspertų grupė rekomenduoja SMK nuodugniau iširti šią sritį ir nustatyti sektorius, kuriuos ji gali remti teikdama mokymosi visą gyvenimą paslaugas.

146. Kaip ir bakalauro programų atveju, apie visus trumpalaikius kursus renkama grįžtamoji informacija ir SMK informavo, kad ji naudojama siekiant informuoti apie būsimų programų rengimą. Vizito metu darbuotojai papasakojo, kad jie organizavo kursus Lietuvos užimtumo tarnybai. Atsižvelgiant į šios grupės atsiliepimus, buvo sukurta papildoma programa, skirta specialiai IT specialistų kvalifikacijos kėlimui.

147. Kolegija savo SSGG nustatė, kad jai reikia stiprinti mokymosi visą gyvenimą programų viešinimą ir pardavimą ir geriau išnaudoti galimybes, kurios gali atsirasti vykdant taikomųjų mokslinių tyrimų projektus arba bendradarbiaujant su vietos partneriais. Per susitikimus su socialiniais partneriais vizito metu, jie pranešė, kad juos domintų visi SMK siūlomi mokymosi visą gyvenimą mokykloje pasiūlymai. Tai patvirtina 145 punkte pateiktą rekomendaciją. Tai nepakankamai išvystyta Kolegijos paslaugų teikimo sritis.

148. Kaip minėta 140 punkte, SMK yra Lietuvos maitinės tarpininkų asociacijos narė. Bendradarbiaudama su šia asociacija SMK parengė programą „Asmenys, norintys teikti maitinės tarpininko paslaugas Lietuvos Respublikos teritorijoje“. Maitinės mokymo centras taip pat patvirtino, kad ši programa yra tinkama šios srities darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Tai yra

geras pavyzdys, kaip plėtoti mokymosi visą gyvenimą veiklą o programos sertifikavimas taip pat gali tapti pavyzdžiu SMK ateityje.

149. Ekspertų grupė visų pirma atkreipė dėmesį į didelį mokytojų rengimo rėmimo darbą, susijusį su mokymosi visą gyvenimą mokykloje veikla. Kolegija parengė įvairias mokytojų kvalifikacijos kėlimo programas, kurios buvo labai gerai įvertintos. Dėl šio dalyvavimo SMK siekė gauti akreditaciją teikti nacionaliniu mastu pripažintas mokytojų rengimo programas ir ją gavo. Tai labai geras pavyzdys, kaip galima reaguoti į tam tikrą poreikį ir laikui bėgant jį plėtoti, taip sukuriant potencialią stipriąją Kolegijos sritį.

150. Apibendrinant, SMK yra tvirtai pasiryžusi vykdyti savo steigiamąją misiją – teikti studijų programas, tiesiogiai atitinkančias šalies ir regionų, kuriuose įsikūrę jos padaliniai, poreikius ir aplinkybes. Ji turi daug tvirtų ryšių, ypač Klaipėdos regione, ir įrodė, kad sugeba išnaudoti potencialią sinergiją ir atsirandančias galimybes. Jos dalyvavimas mokymosi visą gyvenimą srityje dar turi būti nuodugniai išanalizuotas ir kol kas yra nepakankamai išplėtotas visose trijuose filialuose nors šioje srityje yra potencialo augti. Taip pat yra galimybių gilinti ir plėsti ryšius ir socialinę partnerystę Vilniuje ir Kaune.

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

152. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- SMK turėtų toliau plėsti ir gilinti ryšius Kaune ir Vilniuje, užmegzdama partnerystę srityse, atitinkančiose jos studijų programų kompetencijas.
- SMK turėtų gerai supažindinti savo partnerius su akademiniais programų aspektais, užtikrindama, kad jie būtų informuoti apie NKS lygius ir susijusius akademinis standartus.
- SMK turėtų analizuoti savo socialines partnerystes nustatydamas kriterijus, rodančius realų poveikį regiono ar šalies plėtrai.
- SMK turėtų nuodugniau ištirti mokymosi visą gyvenimą sritį ir nustatyti sektorius, kuriuos galėtų remti teikdama programas.

153. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- SMK siekė gauti ir gavo akreditaciją teikti mokytojų mokymo programas, pagal kurias išduodami nacionaliniu mastu pripažįstami sertifikatai. Tai **labai geras pavyzdys**, kaip galima reaguoti į tam tikrą poreikį ir laikui bėgant jį plėtoti, taip sukuriant potencialią stipriąją Kolegijos sritį.
- SMK programa „Asmenys, norintys teikti maitinės tarpininko paslaugas Lietuvos Respublikos teritorijoje“ Maitinės mokymo centro buvo sertifikuota kaip tinkamas šios srities darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, todėl tai yra **geras** parengtas LLL **pavyzdys**, o jos sertifikavimas gali tapti pavyzdžiu ir SMK ateityje.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė įvardina šiuos gerosios praktikos pavyzdžius

Valdymas:

- SMK atliktas darbas steigiant privačių aukštųjų mokyklų konfederaciją.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- SMK siekė gauti ir gavo akreditaciją teikti mokytojų mokymo programas, pagal kurias išduodami nacionaliniu mastu pripažįstami sertifikatai. Tai **labai geras pavyzdys**, kaip galima reaguoti į tam tikrą poreikį ir laikui bėgant jį plėtoti, taip sukuriant potencialią stipriąją Kolegijos sritį.
- SMK programa „Asmenys, norintys teikti maitinės tarpininko paslaugas Lietuvos Respublikos teritorijoje“ Maitinės mokymo centro buvo sertifikuota kaip tinkamas šios srities darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, todėl tai yra **geras** parengtas LLL **pavyzdys**, o jos sertifikavimas gali tapti pavyzdžiu ir SMK ateityje.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

- SMK turėtų apsvarstyti savo strateginius ir veiksmų planus ir užtikrinti, kad pagrindiniai prioritetai būtų akivaizdesni ir atsispindėtų „pagrindiniuose“ rodikliuose, o ne išsamiuose kontroliniuose sąrašuose.
- SMK turėtų sutelkti dėmesį į Demingo ciklo elementus „tikrinti“ ir „veikti“, kad būtų galima įdiegti formalius stebėsenos ir peržiūros mechanizmus bei geresnius tobulinimo veiksmus.
- SMK turėtų sistemingiau rengti ataskaitas ir daugiau dėmesio skirti skirtumams tarp praeities ir dabarties, taip pat sutelkti dėmesį į patobulimus, ypač nustatant oficialią metinių veiklos rezultatų peržiūrų struktūrą vidurinės grandies vadovams ir lyderiams.
- SMK turėtų pasirūpinti, kad asmenys, priimančys akademinis sprendimus, būtų kompetentingi tai daryti ir būtų tinkamai įvardyti kaip „akademiniai“ darbuotojai arba dėstytojai.
- SMK turėtų atidžiai vadovautis atitinkamų sprendimus priimančių organų įgaliojimais arba įstatais, kad būtų užtikrintas tinkamas atstovavimas atitinkamoms grupėms.
- SMK turėtų geriau informuoti studentus apie įvairias tarybas ir komitetus, kurių nariais gali būti studentai, ir apie tai, kaip jie skiriami.
- SMK turėtų užtikrinti, kad studentus į valdymo ir studentų atstovybės postus rinktų jų bendraamžiai.
- SMK turėtų sudaryti atskirą rizikos registrą, kurį reguliariai stebėtų direktorė ir jos vadovaujama komanda ir apie kurį būtų periodiškai pranešama akcininkams.
- SMK turėtų sukurti sistemą, kad būtų sukurtas vienas integruotas duomenų modelis, pagrįstas aiškiais apibrėžtimis ir datomis, kuriuo būtų dalijamasi visoje organizacijoje ir kuris būtų naudojamas metinės peržiūros procesuose.
- SMK turėtų suteikti studijų programų vadovams konkrečią paramą įdarbinant darbuotojus. Į žmogiškųjų išteklių planavimo valdymą turėtų būti įtraukta dar daugiau specialistų, o personalui padėti turėtų būti įdarbintas žmogiškųjų išteklių specialistas.

- SMK turėtų nustatyti formalų požiūrį į individualius profesinio tobulėjimo planus ir tikslus.

Kokybės užtikrinimas:

- SMK turėtų peržiūrėti savo stebėsenos ir komunikacijos modelius, kad užtikrintų, jog akademinė bendruomenė būtų išsamiai informuota apie savo įsipareigojimus ir visus trūkumus, į kuriuos reikia reaguoti.
- SMK turėtų ir toliau tobulinti savo kokybės sistemą, ypatingą dėmesį skirdama sistemingesniam jos vertinimui, kad kritiškai suprastų jos veiksmingumą ir poveikį; perėjimas prie aiškesnio ir sistemingesnio stebėsenos arba tikrinimo proceso gali padėti Kolegijai geriau nustatyti tobulintinas sritis.
- SMK kaip visa institucija turėtų apsvarstyti, kaip geriau panaudoti duomenis tobulėjimui skatinti.
- SMK turėtų skirti ypatingą dėmesį „iškritimo“ stebėsenai.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- SMK turėtų sistemingai užtikrinti, kad ateityje mokymas būtų grindžiamas moksliniais tyrimais.
- SMK turėtų organizuoti papildomus mokymus darbuotojams apie konstruktyvų vertinimo suderinimą su studijų rezultatais, kurie būtų tinkamai suderinti su nacionaline kvalifikacijų sandara.
- SMK turėtų atidžiai apsvarstyti su programomis susijusį darbo krūvį, kad būtų užtikrintas tikslus kreditų priskyrimas ir parengtas sisteminis jų priskyrimo metodas.
- SMK turėtų išanalizuoti skatinimo dėstytojams poveikį, kad išsiaiškintų, ar jis yra pakankamas ir tinkamas jų mokslinių tyrimų tikslams pasiekti.
- SMK turėtų nustatyti konkrečius mokslinių tyrimų tikslus ir susisteminti darbuotojų mokslinių tyrimų lūkesčius.
- SMK turėtų remti mokslininkus, kad jie daugiau savo mokslinių darbų pristatytų ne vidaus konferencijose, o specializuotuose teminiuose forumuose ir parengtų daugiau recenzuojamų publikacijų. Siūloma sukurti oficialesnę struktūrą ar procesą, kad būtų užtikrintas nuoseklesnis mokslinių tyrimų profilio kūrimas.
- SMK turėtų parengti konkretesnę mokslinių tyrimų strategiją, kuri atidžiau atitiktų kolegijos siekius, o jos požiūris į mokymąsi visą gyvenimą taip pat būtų suderintas su mokslinių tyrimų plėtra.
- SMK turėtų labiau orientuotis į tarptautines partnerystes ir tikslinį bendradarbiavimą.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- SMK turėtų toliau plėsti ir gilinti ryšius Kaune ir Vilniuje, užmegzdama partnerystę srityse, atitinkančiose jos studijų programų kompetencijas.
- SMK turėtų gerai supažindinti savo partnerius su akademiniais programų aspektais, užtikrindama, kad jie būtų informuoti apie NKS lygius ir susijusius akademinis standartus.
- SMK turėtų analizuoti savo socialines partnerystes nustatydami kriterijus, rodančius realų poveikį regiono ar šalies plėtrai.
- SMK turėtų nuodugniau iširti mokymosi visą gyvenimą sritį ir nustatyti sektorius, kuriuos galėtų remti.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2023.*

A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius

tel.: 8 5 205 3323

skvc@skvc.lt

<http://www.skvc.lt>

2023 04 19

Vertimą atliko vertėjų biuras UAB „Pasaulio spalvos“.

Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510

Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

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

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: info@pasauliospalvos.lt

Projektų vadovė
Marina TRUČILAUŠKĖ

