



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

V. A. GRAIČIŪNO AUKŠTOSIOS VADYBOS MOKYKLOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT V. A. GRAIČIŪNAS COLLEGE OF MANAGEMENT

Grupės vadovas:

Team leader:

Prof. dr. Jethro Newton

Grupės nariai:

Team members:

Dr. Dalia Foigt

Aistė Kričenaite

Prof. dr. Ronald Mönch

Prof. dr. Turo Virtanen

Vertinimo sekretorius:

Review secretary:

Tara Ryan

TURINYS

| | |
|--|----|
| I. ĮVADAS..... | 3 |
| II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ..... | 4 |
| III. STRATEGINIS VALDYMAS..... | 4 |
| IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ..... | 8 |
| V. MOKSLINĖ IR (ARBA) MENINĖ VEIKLA..... | 12 |
| VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI..... | 14 |
| VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR IR REKOMENDACIJOS..... | 17 |
| VIII. ĮVERTINIMAS..... | 19 |
| PRIEDAS. AVM pastabos dėl institucinio vertinimo išvadų..... | 20 |

I. ĮVADAS

1. V. A. GRAIČIŪNO AUKŠTOSIOS VADYBOS MOKYKLOS (AVM) (toliau – AVM arba kolegija) veiklos vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC, Lietuva), vykdydamas Lietuvos teisės aktais jam priskirtą įgaliotosios agentūros funkciją. Vertinimas buvo atliktas laikantis nurodytos metodikos ir LR Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1317 patvirtintos aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos.

2. Kolegija pateikė savianalizės suvestinę (SAS, anglų k. SAR) su priedais ir kitais dokumentais, kaip reikalavo ekspertų grupė. Vertinimo grupė 2012 m. spalio 16–18 d. lankėsi kolegijoje ir dalyvavo susitikimuose su jos atstovais.

3. Vertinimo grupei pateikta išversta kolegijos savianalizės suvestinė. Grupės narių nuomone, suvestinėje, kuri yra daugiau aprašomojo pobūdžio, galėjo būti daugiau savianalizės ir savęs įvertinimo.

4. Ekspertų grupė vertino keturias pagrindines kolegijos veiklos sritis, kaip nurodyta „Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo metodikoje“ (toliau – metodika): strateginio planavimo, studijų ir mokymosi visą gyvenimą, mokslinės ir (arba) meninės veiklos ir poveikio regionino bei visos šalies raidai. Vertindama kiekvieną veiklos sritį ir priimdama sprendimą vertinimo grupė rėmėsi metodikoje išdėstytais kriterijais ir tinkamai atsižvelgė į papildomų kriterijų sąrašus.

5. Ekspertų grupę sudarė grupės vadovas prof. Jethro Newton, grupės nariai dr. Dalia Foigt, Aistė Kričėnaitė, prof. Ronald Mönch, prof. Turo Virtanen ir vertinimo sekretorė Tara Ryan.

6. Vertinimo grupės bendrosios pastabos apie kolegiją yra šios:

- a) kolegijos aplinka atvira, aktyvi ir dinamiška; tai matyti iš to, kaip kolegija įtraukia į savo veiklą išorės partnerius;
- b) geri personalo (administracijos, dėstytojų) ir studentų santykiai. Tai rodo pozityvų direktorės vadovavimo stilių;
- c) kolegijos akademinė bendruomenė gera, glaudi;
- d) kolegija gerai susipažinusi su nacionalinėmis ir regioninėmis problemomis, kurias pasirengusi spręsti;
- e) kolegijoje nuodugniai svarstomos studentų būsimos karjeros ir įsidarbinimo galimybės.
- f) užmegzti geri, tvirti, ilgalaikiai santykiai su socialiniais partneriais;
- g) studentai aktyviai dalyvauja įvairaus lygio kolegijos struktūrose.

Šie teigiami požymiai, kuriuos vertinimo grupė nustatė apsilankiusi vietoje, rodo, kad savianalizės suvestinė ne visiškai teisinga kolegijos atžvilgiu; reikia gerinti įsivertinimo įgūdžius: ir gebėjimą savikritiškai analizuoti, ir demonstruoti kolegijos pasiekimus bei stiprybes.

Vertinimo grupė rekomenduoja, kad kolegijai būtų naudinga toliau vystyti gebėjimus susikaupus apmąstyti ir atlikti veiksmingą savianalizę.

II. INFORMACIJĄ APIE INSTITUCIJĄ

7. V. A. Graičiūno aukštąją vadybos mokyklą (AVM) 1993 m. Kaune įkūrė Eugenija Vagnerienė, kuri yra kolegijos savininkė ir direktorė. Iš pradžių tai buvo pelno siekianti įstaiga, vadinama Biznio kolegija, Lietuvos ir JAV akcinė bendrovė. Iš JAV rėmėjų ji gavo nefinansinę paramą, o dvi Lietuvos ministerijos suteikė finansavimą. Po penkerių veiklos metų AVM tapo ne pelno organizacija, kuri pavadinta V. A. Graičiūno aukštąja vadybos mokykla (2006 m.). Pirmasis juridinis subjektas – Biznio kolegija – išliko kaip kontroliuojančioji (holdingo) įmonė, tačiau akademinės veiklos nevykdo (ji teikia kai kurias vertimo paslaugas). Visą akademinę veiklą vykdo ir švietimui bei mokymui vadovauja V. A. Graičiūno aukštoji vadybos mokykla, sutrumpintai vadinama AVM.

9. Kolegijos veikla reglamentuojama 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymu, o kaip nevalstybinė aukštojo mokslo įstaiga ji įsteigta kaip viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga, kuri atitinka vieną iš 6 straipsnio 4 dalyje nurodytų galimybių¹. Iki 2009 m. AVM veiklą reglamentavo ir 2000 m. teisės aktas – Profesinio mokymo įstatymas. Pagal šį ir kitus įstatymus AVM įgyvendino trejų metų studijų programas verslo, turizmo ir biurų administravimo srityje ir buvo viena iš pirmųjų septynių Lietuvos kolegijų, kurios veikla ir jų studijų programos buvo akredituotos. 2005 m. buvo atliktas išorinis institucinis vertinimas. Šiose veiklos vertinimo išvadose atsispindi kito išsamaus institucijos įvertinimo, kuris turėjo būti atliktas nuo to laiko, išvados. Paskutinį kartą program buvo akredituota 2007 m. – ir vėlgi sėkmingai.

10. Kolegijoje dirba 63 dėstytojai, iš kurių vienuolika turi daktaro laipsnį, 94 % iš jų – magistro kvalifikacinį laipsnį. Akademinio personalo daugumą sudaro ne visu etatu dirbantys dėstytojai (55), einantys pareigas įvairiose kitose organizacijose, bet gana daug jų jau ilgą laiką dirba AVM. Apie 70 proc. dėstytojų turi daugiau kaip trejų metų praktiką savo srityje.

11. Įsisteigusi Kaune, 2010 m. kolegija atidarė padalinį Vilniuje. 2011 / 2012 mokslo metais abiejų miestų padalinių sąrašuose buvo 823 studentai (nuolatinių ir ištęstinių studijų, atitinka maždaug 600 nuolatinių studijų studentus): maždaug 675 studentai Kaune ir apie 150 – Vilniuje. Studentai studijavo šešių kryptių aukštojo mokslo profesinio bakalauro programose: verslo teisės, turizmo ir poilsio, logistikos verslo vadybos, tarptautinio verslo ir komunikacijų, marketingo ir pardavimų vadybos ir įstaigų administravimo ir tarptautinės komunikacijos. Baigus studijas pagal šias programas pasiekiamas 6 lygmuo, 180 ECTS (Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema) kreditų pagal Lietuvos kvalifikacijų sandarą, kuri nuo 2012 m. atitinka Europos kvalifikacijų sąrangos (EKS, anglų k. EQF) 6 lygmenį. Be to, siūlomos įvairios trumpos mokymo programos tose pačiose kryptyse.

12. AVM **misija** – skatinti „studijų kokybę stiprinant kūrybingumą, verslumą, palankią ir saugią aplinką. AVM siekia lanksčiai ir veiksmingai reaguoti į besimokančios bendruomenės poreikius kurdama ir skleisdama žinias siekia patenkinti ekonominius, socialinius ir tvariosios plėtros iššūkius.“

Susijusi aiškiai išreikšta **vizija** – „tapti sėkminga tarptautine aukštojo mokslo institucija palaikančia verslumo dvasią, patrauklią ir besimokančią aplinką“. AVM siekia įtvirtinti šias vertybes: „profesinį patyrimą, tarptautinius tinklus, aktyvią partnerystę ir verslumo dvasią.“ (SAS 2 punktas).

III. STRATEGINIS VALDYMAS

Kai kurios stiprybės ir tobulintinos sritys:

➤ Strateginiam mąstymui pasirengta, vyksta susijęs planavimo procesas, pvz., rengiami veiklos planai.

¹ Savianalizės suvestinėje kolegija yra pasivadavusi „universitetine kolegija“, bet Lietuvos teisės aktuose tokio pavadinimo nėra; juose yra tik universitetai arba kolegijos. Reikia suprasti, kad tai tik vertimo problema. Kolegija gerai suvokia savo teisinį statusą ir atitinkamas pareigas.

- Planai nuolat periodiškai tikrinami.
- Yra patikimų įrodymų, kad jau kurį laiką aktyviai tobulinamos kokybės valdymo sistemos ir kokybės užtikrinimo procedūros.
- Tobulinant minėtas sistemas atsižvelgiama į platesnį europinį aukštojo mokslo aspektą.
- Personalas gerai susipažinęs su organizacijos struktūra ir sprendimų priėmimo tvarka.
- Sprendimai neabejotinai priimami ir perduodami mažos organizacijos kontekste.
- Atliekama rizikos analizė, o siekdama valdyti pokyčius Taryba stengiasi be reikalo nerizikuoti ir yra apdairi atlikdama pasirinktus veiksmus.
- Priimtas etikos kodeksas.

- Galvojant apie ateitį, būtina priimti išankstinius sprendimus dėl augimo planų, susijusių su naujomis studijų programomis.
- Būsimo planavimo tikslais gali būti naudinga sukurti ribotos trukmės inovacijų darbo grupę, kuriai būtų vadovaujama iš vidaus ir kuri palaikytų direktorės bei vadovybės nuomonę dėl naujovių.

13. Valdymas

99 proc. AVM priklauso direktorei, 1 proc. – JAV rėmėjams. Direktorė yra sukūrusi valdymo infrastruktūrą, kuri padeda jai eiti pareigas ir užtikrinti tam tikrą sprendimų, ypač susijusių su rizika, priėmimo priežiūrą. Pagrindiniai valdymo organai yra Akademinė taryba ir Kolegijos taryba. Taryba, kaip paaiškino jos pirmininkas, yra patariančioji grupė, kuri neturi oficialių teisinių galių. Tačiau mokykloje įdiegta atvirumo kultūra, ir direktorė atskleidžia Tarybai visą informaciją bei planus, o tada Taryba siūlomiems planams pritaria ir (arba) duoda patarimus. Tarybą sudaro aštuoni nariai, kurių dauguma nedirba šioje organizacijoje. Tarybai pirmininkauja AVM institucinės plėtros vadovas, o pirmininko pavaduotojas yra Akademinės tarybos pirmininkas. Taryboje yra atstovaujami studentai, absolventai, universitetų sektorius, dalyvauja mokslinio centro atstovas, nacionalinės bibliotekos atstovas ir profesinės teisinės srities atstovas. 2005 m. atliktame įvertinime buvo siūloma, kad AVM apsvaistytų ne šioje organizacijoje dirbančio asmens paskyrimo Tarybos pirmininku klausimą, o kadangi tuo metu buvo priimtas sprendimas to nedaryti, direktorė ir Taryba dar aptarinėja šį klausimą ir galbūt ateityje paskirs asmenį iš išorinės verslo aplinkos. Vertinimo grupė palaiko AVM atvirumą šiam pasiūlymui ir skatina AVM ateityje deramai apsvaistyti šį klausimą. Akademinė taryba atstovauja visą akademinį personalą, tinakamai atstovaujami studentai, kurie dalyvauja sprendimų priėmime. Akademinė tarybai padeda Studijų programų komitetai, sudaryti iš dėstytojų, studentų ir administracijos darbuotojų. Jie dirba pakankamai savarankiškai. Gero administravimo dėka veiksmingai priimami sprendimai, kuriuos kruopščiai išnagrinėja Tarybos nariai iš kitų organizacijų.

14. Strateginis planavimas

Kolegija taiko planavimo procedūrą, kuri akivaizdžiai susijusi su kolegijos suformuluota vizija ir misija. Ir direktorė, ir Taryba paaiškino, kad studijų planai sudaromi išnagrinėjus Lietuvos socialinę bei ekonominę aplinką ir Europos aukštojo mokslo erdvę (anglų k. EHEA). Personalas įrodė, kad yra susipažinęs su Europos kvalifikacijų sąranga ir Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis. Dabar šalyje susiklosčiusios aplinkybės, kai dėl tokių susijusių veiksnių, kaip aukštas emigracijos lygis ir gimstamumo mažėjimas, nuo praėjusio amžiaus dešimtojo dešimtmečio visose aukštojo mokslo įstaigose mažėja studentų skaičius. Tai kelia rimtų problemų visoms institucijoms, o ypač tokioms kaip AVM, kuri yra privati, todėl tiesiogiai nefinansuojama valstybės. Nors studentai, gaunantys valstybės finansavimą, kuris pagrįstas akademinę pažangą, apskaičiuojama pagal vidurinės mokyklos baigimo egzaminų pažymius, turi galimybę studijuoti privačioje aukštojoje mokykloje

ir „atsinešti“ savo finansavimą, tokios privačios įstaigos yra įpareigosios atlikti taikomuosius mokslinius tyrimus (, bet valstybė šių tyrimų nefinansuoja. Taigi kolegijoms, pvz., AVM, kyla ypač daug sunkumų, kuriuos galima įveikti tik taikant strateginį planavimą.

AVM kas treji metai rengia strateginį planą, o susiję veiklos planai rengiami kiekvienais metais. Kiekvienas padalinys stebi ir tikslina savo veiklos planą; be to, šie veiklos planai aptariami su direktore, kuri taip pat juos periodiškai kontroliuoja. Kaip rodo į strateginį planą įtraukti „Tikslo siekimo planai“ ir susijusi direktorės atskaitomybė Kolegijos tarybai, daugiausia dėmesio skiriama nustatytiems veiksams įgyvendinti. Tai šios aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimo modelio, kuris, grupės nuomone, *atitinka tikslą*, dalis. Be to, šiuos planus aptaria ir peržiūri Akademinė taryba ir Kolegijos taryba. Vizito metu buvo paaiškinta, kad atitinkami mokyklos padaliniai pateikia Akademinėi tarybai savo metinius veiklos planus ir metų pabaigoje rengiamas ataskaitas. Per daugelį susitikimų su įvairiomis darbuotojų grupėmis paaiškėjo, kad visi darbuotojai buvo susipažinę su planavimo eiga ir žinojo apie Akademinės tarybos dalyvavimą peržiūros bei kontrolės veikloje. Pažįstama ir suprantama savianalizės suvestinės 12 priede pateikta „Planavimo schema“. Šį procesą tiesiogiai papildė tiesioginis kiekvieno padalinio dalyvavimas kartu su direktore tikrinant pažangą, padarytą siekiant nustatytų tikslų. Akivaizdu, kad pasirengta strateginiam mąstymui, kuris padeda smulkiai planuoti procesus, įskaitant padalinių metinius veiklos planus. Direktorė rengia metinę ataskaitą ir perduoda ją svarstyti Tarybai; toje ataskaitoje aiškiai parodyta strateginio plano įgyvendinimo pažanga.

15. 2012–2014 m. strateginiame plane tinkamai nurodytos penkios svarbiausios sritys, kurioms turi būti skiriama daugiausia dėmesio. Konkrečios pastabos apie šias sritis (programos plėtra ir pristatymas, taikomieji tyrimai ir plėtra, kokybės užtikrinimas, tarptautiškumas ir korporaciniai santykiai – 16 priedas: strateginis planas) bus pateiktos vėliau atitinkamose šių vertinimo išvadų dalyse. Jos tikrai atspindi pagrindines aukštosios mokyklos veiklos sritis ir rodo švietimo aplinkos supratimą. Reikėtų apsisvarstyti, ar kolegijai nebūtų naudinga ateityje planuojant strategiją aiškiau apibrėžti savo strateginius tikslus, t. y. aiškiau susieti konkrečius, norimus pasiekti rezultatus, ir tikslus bei įgyvendinimo veiksmus. Kaip *rekomenduoja vertinimo grupė*, būsimo planavimo tikslais gali būti naudinga sukurti ribotos trukmės inovacijų darbo grupę, kuriai būtų vadovaujama iš vidaus ir kuri palaikytų direktoriaus bei vadovybės nuomonę dėl naujovių visose su kolegijos plėtra susijusioje veikloje. Be to, reikėtų skirti daugiau dėmesio aiškių tikslų, susijusių su „programos plėtra ir pristatymu“, nustatymui. Žvelgdama į ateitį, *vertinimo grupė rekomenduoja* iš anksto priimti sprendimus dėl augimo planų, susijusių su naujomis studijų programomis.

16. Toliau pažymima, kad minėtos penkios sritys, kuriose turi būti taikomi strateginiai veiksmai, apima taikomuosius mokslinius tyrimus ir plėtrą. Tačiau šiame kontekste nėra aiškiai paminėta ar nurodyta Europos mokslinių tyrimų erdvė. Vertinimo grupė pataria, kad tai turėtų būti aiškiai nurodyta, o jos išvados išsamiai įvertintos situaciją atitinkančiuose veiksmų planuose kitame kolegijos strateginio plano variante. Daugiau svarstymų šiuo klausimu bus pateikta V dalyje.

17. **Kokybės užtikrinimas**

18. Pagrindinis šios kolegijos kokybės užtikrinimo (anglų k. QA) sistemos elementas yra strateginio planavimo ciklas, sudarytas iš trejų metų planų, kuriuos papildė metiniai veiklos planai. Kolegija pademonstravo, kad yra pasirengusi ir sugeba per ilgesnį laiką išnagrinėti įvairius kokybės užtikrinimo modelius. Aukštosioms mokykloms skirtuose Lietuvos teisės aktuose reikalaujama, kad kolegijos turėtų įsidiegusios kokybės užtikrinimo sistemą. Pirmasis AVM kokybės užtikrinimo vadovas sukurtas 2000 m., o nuo to laiko apsisvarstyta nemažai įvairių modelių ir sistemų. Daugiausia dėmesio AVM skyrė tinkamo kriterijų arba veiklos atlikimo rodiklių rinkinio nustatymui. Ankstyvajam laikotarpiui labiau būdingi teoriniai svarstymai, o nuo 2004–2007 m. buvo labiau stengiamasi nustatyti tam tikrose srityse siektinus tikslus ir imtasi veiksmų numatymo. Tai prasidėjo AVM paskyrus kokybės užtikrinimo vadybininką (2004 m.). *Vertinimo grupė mano, kad ši kolegijos veikla yra pagirtina* – ji labai padeda formuoti kokybės

kultūrą AVM. Yra pagrindo teigti, kad įdiegti stebėsenos ir vertinimo modeliai, apimantys tinkamus mechanizmus, užtikrinančius studentų grįžtamąjį ryšį ir dalyvavimą priimančiais sprendimais. Į šiuos modelius įtrauktas svarbių duomenų rinkimas ir tinkamas jų panaudojimas. Kaip pavyzdį būtų galima paminėti studentų grįžtamojo ryšio duomenų rinkimą daugeliu būdų (internetu, per tikslines grupes, studentų atstovus), o po to kolegijos atsakymų į studentų klausimus paskelbimą kolegijos virtualioje mokymosi aplinkoje „Moodle“.

19. Nuo 2008 m. kolegija lygino save pagal Tarptautinės standartų organizacijos (anglų k. ISO) standartus, Europos kokybės valdymo sistemą (anglų k. EFQM), EFMD programų akreditavimo sistemą (anglų k. EPAS) ir Europos kokybės gerinimo sistemą (anglų k. EQUIS). AVM, remdamasi šiomis sistemomis, bando kurti savo kokybės užtikrinimo modelį ir jau apsilankė partnerių institucijose Belgijoje bei Danijoje, kur apsvairstė jų naudojamus modelius. Šiuo metu AVM oficialiai prašo, kad kai kurios jos administracinės funkcijos būtų akredituotos pagal ISO 9001 ir EFQM ir tikisi, kad tai bus padaryta iki 2013 m. Šis darbas atliekamas pagal Europos socialinio fondo finansuojamą projektą (2011–2013 m.), skirtą kokybės valdymo sistemos, apimančios lyginimą su pripažintais tarptautiniais aukštojo mokslo standartais, plėtrai. Šio projekto dėka atsirado galimybė toliau organizuoti personalo mokymus apie kokybės užtikrinimo sistemas.

20. Be to, kurdama sudėtinį arba užsąkytą kokybės užtikrinimo modelį, kolegija rėmėsi Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis. Vertinimo grupė supranta aplinkybes, kuriomis AVM, maža privati verslo kolegija, sutelkė dėmesį profesinės arba verslo mokyklos kokybės užtikrinimo modeliams. Yra nemažai įrodymų, kad jau kurį laiką aktyviai ir dėmesingai dirbama kokybės valdymo sistemų ir kokybės užtikrinimo procedūrų kūrimo srityje. Tačiau vertinimo grupė pataria AVM pasistengti, kad jos kokybės užtikrinimo modelis būtų kuo lengviau įvykdomas, parengtas pagal ESG pirmąją dalį, ir užtikrintų, kad dėmesio centre būtų mokymo ir mokymosi kokybės užtikrinimas ir klausimai, susiję su programų vykdymu.

21. Tokiomis aplinkybėmis busimos savianalizės grupės arba kokybės užtikrinimo grupės turėtų nemažai naudoti iš to, kad jose dalyvautų aukštesnius akademinis postus užimančios asmenys, galintys vadovauti procesui. Apmąstydamas šias vertinimo grupės išvadas ir visas rekomendacijas kolegija galbūt panorės apsvairstyti, ar nebūtų naudinga kada nors ateityje patiems inicijuoti išorinį vertinimą, pasitelkiant išorinius kokybės vertinimo specialistus iš Vadybos studijų krypties. Tada AVM galėtų išoriniam pasauliui parodyti savo išaugusį organizacinį brandumą ir turėti naudoti iš jos pačios nepriklausomo vertinimo, susijusio su jos kokybės užtikrinimo, kokybės valdymo ir kokybės didinimo priemonių įtvirtinimu. Pirminė tokios veiklos motyvacija būtų labiau susijusi su vidaus savimone ir pažanga nei išorinės auditorijos panaudojimu.

22. Finansinis valdymas

Kaip nurodyta 14 punkte, veiklą kolegija vykdo ypatingomis nacionalinės politikos aplinkybėmis, kuriomis finansavimas privačioms kolegijoms suteikiamas tik kai kuriais atvejais. Tarybai pirmininkas atkreipė dėmesį į keletą aspektų. Akivaizdu, kad AVM atlieka rizikos analizę; o siekdama valdyti pokyčius Taryba stengiasi be reikalo nerizikuoti ir apdairiai imtis veiksmų. Tai *pagirtinas* požūris. Vertinimo grupė dar pažymėjo, kad kolegija juos informavo, jog turi finansinių rezervų, skirtų užtikrinti verslo tęstinumą pagrįstą laikotarpį, jei labai sumažėtų pajamos. Tokiu būdu apsaugomos studentų investicijos į savo studijas, nes kolegija turi teisę iškilus būtinybei nutraukti bet kurią programą.

23. Personalas – ir ūkvedys, ir Akademinės tarybos pirmininkas, ir visi administracijos darbuotojai – gerai susipažinęs su biudžeto paskirstymo tvarka ir visi puikiai žino, kiek jiems skirta lėšų, kad galėtų atlikti savo pareigas. Biudžetas susietas su veiklos planais, ir nors lėšos nėra oficialiai paskiriamos kiekvienam skyriui jam pavedant finansinę apskaitą skyriaus lygmeniu, kiekvienos veiklos vadovas / koordinatorius tariasi su direktore dėl veiklai vykdyti reikalingo ir dėl turimo finansavimo. Šis procesas vyksta dviem etapais ir yra

papildomas ketvirčio finansinėmis ataskaitomis. Visi darbuotojai buvo patenkinti, kad kolegijos veikla pakankamai finansuojama ir kad pinigai paskirstomi tinkamai. Vertinimo grupei patiko, kad susitikimų metų pastoviai gaudavo grįžtamąjį ryšį ir sužinojo, jog taikomas aplinkybes atitinkantis finansinio valdymo modelis. Diskusijos dėl strateginio plano, metinių veiklos planų nustatymo ir biudžeto paskirstymo vertinimo komisijai dar kartą patvirtino, kad personalas gerai susipažinęs su organizacijos struktūra ir sprendimų priėmimo tvarka ir kad sprendimai priimami bei perduodami neabejotinai mažos organizacijos kontekste.

AVM sąskaitas tikrina kolegijos paskirta išorės audito įmonė.

24. Vertinimo grupė taip pat patvirtino, kad turimi išteklių studijoms yra tinkami ir pakankami. 2012 m. birželio mėn. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centre vyko diskusijos apie realiųjų išteklių atitiktį minimaliems studijų sąlygų ir organizavimo kokybės reikalavimams. Iš esmės AVM atitinka šiuos reikalavimus, bet dvi sritys dar reikėtų išsamiau panagrinėti. Pirma, AVM plotas neatitinka taikomo nustatyto standarto. Tačiau vertinimo grupė pažymėjo, kad AVM požiūris šiuo klausimu nacionalinės valdžios institucijoms priimtinas: atsižvelgiant į studentų profilį ir studijų būdus, konkrečiu metu pastate esančiam studentų skaičiui ploto visiškai pakanka. Dėl antrojo klausimo – studentų „iškritimo“ lygio – įvyko pokalbis dėl to, kad aukštosios mokyklos ir nacionalinė agentūra šiek tiek skirtingai supranta, kaip reikėtų pranešti apie studentų skaičių, todėl nesutapo skaičiai. AVM paaiškinimas dėl didelės grupės, kurios „iškritimas“ užregistruotas nebuvo, racionalus ir aiškus. Apskritai **grupė mano, kad išteklių vykdomai veiklai skiriami tinkamai ir jų pakanka.**

25. Vertinimo grupė patvirtino, kad yra taikomas **etikos kodeksas**.

26. Grupės sprendimu strateginio valdymo sritis **įvertinta teigiamai**.

IV. STUDIJS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

Kai kurios stiprybės ir tobulintinos sritys

- Vyksta nuolatinis studijų modernizavimo procesas, atsižvelgiant į išorės (nacionalines ir Europos) sistemas.
- Teisės studijas Lietuvoje siūlo trys valstybiniai universitetai ir maždaug devynios kolegijos. AVM teisės bakalauro programa yra stipri ir savo aplinkoje pakankamai konkurencinga.
- Yra nemažai patrauklių ir tinkamų profesinio bakalauro programų, kurias gerai vertina išorės socialiniai dalininkai, absolventai ir patys studentai.
- Įdiegta absolventų karjeros ir perspektyvų stebėsenos bei priežiūros sistema.
- Bendradarbiaujama su išorės partneriais kuriant ir tikslinant studijų turinį bei studijų programas.

- Jei AVM ketina pritraukti studentus iš viso pasaulio, kolegija turi imtis priemonių viso susijusio personalo kalbiniais gebėjimams sustiprinti.
- Pripažįstant kolegijai nacionaliniu lygmeniu taikomus suvaržymus, AVM raginama kurti tinkamas 5 lygio studijų programas, ir tai turėtų apimti problemos pristatymą nacionaliniu lygmeniu, pavyzdžiui, per Direktorių konferenciją.
- AVM raginama ir toliau siekti pažangos personalo bei studentų vidinio ir išorinio judumo Europos erdvėje prasme.

27. **Socialinių dalininkų dalyvavimas programose**

AVM turi daug patrauklių ir tinkamų profesinio bakalauro programų, kurias gerai vertina išorės socialiniai dalininkai, absolventai ir patys studentai. Jos apima šių studijų krypties studijas, kurių galima siekti įvairiais būdais (nuolatinės, iššęstinės, mišrios studijos) ir kurias baigus

įgyjamas profesinio bakalauro laipsnis, 6 lygmens pagal Lietuvos kvalifikacijų sandarą ir taip pat 6 lygmens pagal Europos kvalifikacijų sąrangą:

- Verslo teisės (VTE)
- Turizmo ir svetingumo (TURS)
- Tarptautinio verslo ir komunikacijos (TVK)
- Marketingo ir pardavimo vadybos (MPV)
- Logistikos verslo vadybos (LVV)
- Įstaigų administravimo ir tarptautinės komunikacijos (IATK).

Be to, AVM parengė mokymo programas, skirtas valstybės tarnautojams (teismo ir policijos pareigūnams), ir specialias mokymo programas, skirtas Lietuvos viešojo administravimo asociacijos (VALA) darbuotojams.

28. Socialiniai dalininkai (socialiniai partneriai / darbdaviai / vietos atstovaujanti organizacijos) gyrė programų įvairovę ir nurodė, kaip AVM mokymas padėjo pagerinti vietos viešąsias paslaugas; pateiktuose pavyzdžiuose paminėti geriau apmokyti vidurinio lygmens teismo pareigūnai ir geriau apmokyti policijos pareigūnai, įgiję daugiau teisinių žinių ir administravimo įgūdžių. Teisininkų asociacija ir AVM pasirašė susitarimo memorandumą, kuriame kolegijos studentams numatytos profesinės praktikos galimybės. Studijų turinio ir studijų programų peržiūros modelis apima ir o naudingus išorinius susitarimus su partneriais (bendradarbiavimas ir dalyvavimas). Socialiniai dalininkai konsultuojami dėl teikiamų programų tinkamumo ir veiksmingumo. Verslo Rūmai ir Darbdavių asociacija, kaip ir atskiri darbdaviai bei Teisininkų asociacija, suteikia AVM grįžtamąjį ryšį. Grįžtamojo ryšio, į kurį reaguodama AVM ėmėsi veiksmų, pavyzdžiai apima vertinimo pakeitimus teisės programoje, kad studentai galėtų geriau parodyti, ką moka; anksčiau Teisininkų asociacija yra sakiusi, kad vertinimas pernelyg platus numatytų studijų rezultatų prasme. Be to, grupė pažymėjo, kad įtaka studijų turiniui ir dėstytojų praktikai neturėtų būti tokia didelė, – požiūris į studijų įstaigų ir darbdavių sektoriaus santykius turi būti sveikas, – ir patarė AVM deramai save pateikti kaip akademinę instituciją.

29. Regioninės įstaigos, ypač Kauno viešasis logistikos centras, susirūpinęs dėl darbo jėgos kompetentingumo, todėl AVM pradėjo kurti Ankstesnio mokymosi pripažinimo (AMP) sistemą ir teikti susijusį mokymą suaugusiesiems. Tam pritarė studentai ir darbdaviai, tad besimokantiejiems suteikta galimybė stoti į aukštesnį programų kursą arba gauti praktikoje gauto mokymosi pažymėjimą. *Vertinimo grupė gerai vertina* šią kolegijos iniciatyvą, kuri naudinga studentams ir darbuotojams, ir pripažįsta nacionalinę studijų prieinamumo politiką. „Moodle“ dėka visai tautai suteikiama galimybė pasinaudoti ankstesnio mokymosi pripažinimo iniciatyva, ir tai yra *gerosios patirties* pavyzdys.

30. *Mokymasis visą gyvenimą*

Ši iniciatyva netiesiogiai susijusi su mokymosi visą gyvenimą modeliais. Vertinimo grupė atkreipia dėmesį į kolegijos nurodytą įsipareigojimą šiai sričiai ir į gerosios patirties taikant AMP sistemą pavyzdžius bei jos patvirtintą įvairių formų mišrųjį mokymąsi. Kolegijos interneto svetainėje AVM pateikia nedaug *viešos informacijos* apie tai, ir vertinimo grupė siūlo atnaujinti svetainę, pateikiant joje daugiau susijusios ir koncentruotos informacijos, ypač apie mokymosi visą gyvenimą galimybes. Šis informavimas turėtų apimti AMP modelio taikymo tvarkos paskelbimą ir informaciją apie studijų programų prieinamumą ir (arba) įmanomus gauti pažymėjimus, apie kvalifikacijas, kurios pasiekiamos pripažinus ankstesnį patirtinį arba pažymėjimu patvirtintą mokymąsi.

31. Tai, kad kolegija yra priėmusi įsipareigojimą dėl mokymosi visą gyvenimą, rodo jos lankstumas reaguojant į studentų padėtį, t. y. mokymosi būdo pritaikymas atskiriems asmenims. Šis metodas taikomas visoms AVM siūlomoms programoms. Dar vienas dalykas, į kurį atsižvelgta (kaip ir ankstesniame – strateginio valdymo skyriuje), – tai programos portfelis.

Vietos, regionų ir studentų poreikiai gali būti tenkinami suteikiant 5 lygmens programas. Pripažįstant kolegijai nacionaliniu lygmeniu taikomus suvaržymus, **rekomenduojama**, kad AVM stengtųsi sukurti tinkamas 5 lygmens studijų programas, ir tai turėtų apimti problemos pristatymą nacionaliniu lygmeniu (pavyzdžiui, per Direktorių konferenciją).

32. Įgyvendindama savo strateginį planą kolegija yra įdiegusi nuolatinio studijų programų modernizavimo ir internacionalizavimo procedūrą, atsižvelgdama į nacionalines bei Europos kvalifikacijų ir švietimo sąrangas. Modernizavimo programa apima programų pertvarkymą siekiant jas pateikti anglų kalba, programų moduliavimą nustatant atitinkamą ECTS kreditų skaičių ir studijų turinio bei susijusių numatomų studijų rezultatų peržiūrą, siekiant užtikrinti studentams tokias mokymosi galimybes, kurios padėtų jiems pasirengti darbui tarptautinio verslo aplinkoje. Šiuo metu ši veikla finansuojama pagal ES struktūrinių fondų projektą ir labiausiai orientuota į dvi studijų programas: marketingo vadybą ir turizmą bei tarptautinį verslą ir teisę. Planuojama ir kitoms programoms taikyti tą patį požiūrį. **Vertinimo grupė gerai vertina šį darbą ir labai rekomenduoja** padėti visiems darbuotojams pasiekti tinkamą anglų kalbos įgūdžių lygį, kad jie galėtų dėstyti šias programas. Dar patariama minėtą požiūrį visoms programoms taikyti tinkamu laiku.

33. AVM pažymėjo, jog jos programų portfolio internacionalizavimo procesas yra pagrindinis tikslas. Nors 32 punkte apibūdintame projekte šis tikslas nurodytas, užsiminta ir apie galimą kitų šalių studentų priėmimą studijuoti Lietuvoje. Vertinimo grupės neįtikino šį požiūrį pagrindžiantys argumentai, ir ji pataria atlikti svarbius planavimo bei rizikos analizės darbus, susijusius su šiuo klausimu. Vis dėlto visiems rūpimas internacionalizavimo tikslas turėtų būti naudingas kolegijai ir jos studentams, taigi grupė rekomenduoja AVM apsvarstyti įvairius galimus požiūrius į šią idėją.

34. Per susitikimus su vertinimo grupe aptartas savianalizės suvestinėje paminėtas specialus projektas – „trigubo laipsnio“ sukūrimas kartu su Danijos ir Kosovo institucijomis. Vertinimo grupė pažymėjo šio projekto privalumus, tačiau įspėja kolegiją, kad ši pasirinktų tinkamas, vidaus dokumentais įformintas procedūras atsirenkant partnerius ir tinkamai atsižvelgtų į gerą patirtį sudarant teisinius susitarimus, kuriais grindžiamos tokios priemonės, ir į visus būtinus studijų propažinimo būdus. Šiomis aplinkybėmis AVM patariama atsižvelgti į šiuos dokumentus: *Kvalifikacijų, susijusių su aukštuoju mokslu, pripažinimo Europos regiono valstybėse konvencija* (Lisabona, 1997 m.), *Kvalifikacijų, susijusių su aukštuoju mokslu, pripažinimo Europos regiono valstybėse konvencijos komitetas, Rekomendacija dėl jungtinio laipsnio pripažinimo*, Strasbūras, 2004 m., EBPO (anglų k. OECD / UNESCO aukštojo mokslo, peržengiančio valstybių sienas, kokybės užtikrinimo gairės (2005 m.) ir UNESCO / EUROPOS TARYBOS gerosios patirties užtikrinant tarptautinį švietimą kodeksas (2007 m.).

35. Skirdama dėmesio internacionalizacijai AVM keleriems metams įsitraukė į *Erasmus* judumo programą, siūsdama studentus ir dėstytojus profesinei praktikai į užsienį. Studentai pabuvojo Ispanijoje ir Belgijoje bei yra patenkinti įgyta patirtimi bei gauta parama. Personalas dėstė Belgijoje, Bulgarijoje, Danijoje ir Suomijoje. Neaišku, kiek personalas dalijasi savo patirtimi ar gerąją praktika, kurią galėjo stebėti užsienyje, tad vertinimo grupė pataria kolegijai periodiškai apmąstyti, kaip šie mainai padeda jos studijų plėtrai. Per kai kuriuos susitikimus buvo užsiminta, kad ne visi darbuotojai vertina galimybę dalyvauti *Erasmus* mokymo programoje. Vertinimo grupė tvirtai remia iki šiol nuveiktą darbą ir **primygtinai rekomenduoja** kolegijai padidinti ir personalo, ir studentų, dalyvaujančių *Erasmus* mainų programoje, skaičių. Be to, **rekomenduojama**, kad AVM skatintų atvykstančius studentus ir dėstytojus tarptautiniu mastu skleisti informaciją apie AVM ir jos dalyvavimą. Tai sustiprina poreikį gerinti anglų kalbos įgūdžius.

36. Kaip nurodyta 27 punkte, AVM pradėjo taikyti mišriojo mokymosi modelius. Tai nurodyta savianalizės suvestinėje, o per diskusijas su dėstytojais, kokybės darbo grupe ir vadovybe išaiškintas šio mokymosi turinys. Atidžiai stebėdama studentus, kuriems gresia „iškritimas“, kolegija patvirtino „laikynai sustabdyto mokymosi“ tvarką arba mokymosi būdo

pakeitimo galimybę, kad jie tikrai galėtų baigti studijas, nepaisant finansinių sunkumų arba pasikeitus gyvenamajai vietai, įskaitant emigracijos problemas. Labai *pagirtinas* ir atidus studentų pažangos stebėjimas, ir kiekvieno studento, kuriam gresia išmetimas, poreikius atitinkančios paramos suteikimas. Kai mišraus mokymosi modeliai tobulinami atliekant AVM programų portfelio peržiūrą, AVM siūloma rūpestingai apsvarstyti susijusius vertinimo būdus ir užtikrinti, kad jie atitiktų tikslą, atsižvelgiant į tobulinamus programos variantus. Įvairiems mokymosi būdams gali tekti taikyti skirtingus vertinimo būdus, siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekti visi numatyti studijų rezultatai.

37. Susitikime su studentais vertinimo grupė patvirtino, kad konsultacijų ir grįžtamojo ryšio modelis, apibūdintas SAS ir susitikimuose su AVM darbuotojais, iš tikrųjų yra toks kaip apibūdinta ir, kaip manoma, veiksmingas. Be to, ir personalas, ir studentai išsamiai apibūdino, kaip jie naudojami „Moodle“ mokymosi aplinka, kuri, pasirodo, yra labai veiksmingai taikoma visose programose ir studijų, ir administravimo tikslais. Pateikiami numatomi studijų rezultatai ir vertinimo būdai bei tvarkaraščiai. Visoms šalims priimtiniu būdu skelbiami pranešimai, priimamas grįžtamasis ryšys ir išplatinamas atsakas. Gerai pasinaudojama pokalbių kanalais, prie kurių prisijungę studentai diskutuoja studijų klausimais.

38. Vertinimo grupė atkreipė dėmesį į tinkamą absolventų, įstojusių į kitas institucijas ir jose sėkmingai baigusių magistrantūros studijas, registravimą. Absolventai, su kuriais susitiko vertinimo grupės nariai, buvo atsidavę AVM ir laikėsi nuomonės, kad AVM įgytos kvalifikacijos jiems labai padėjo pasiekti šiandieninę karjerą, įskaitant pažangą studijuojant universitetuose. Šią informaciją įmanoma surinkti naudojantis įdiegta absolventų karjeros ir perspektyvų stebėsenos bei priežiūros sistema. Daugelyje susitikimų patvirtinta, kad visiems absolventams išduodamas Europos diplomo priedėlis ir kad visiems studentams įrašomi ECTS kreditai.

39. *Profesinė praktika pagal programas*

AVM, laikydamosi jos programose numatyto profesinio orientavimo ir reaguodama į vietos bei regiono socialinės ir ekonominės aplinkos poreikius, į visas profesinio bakalauro programas yra įtraukusi profesinę praktiką. Antraisiais metais ši praktika trunka vieną mėnesį, o paskutiniaisiais – penkis mėnesius; studentai, „rengdamiesi darbui“, patys ieškosi profesinės praktikos. Jei neįstengia susirasti patys, jiems pasiūloma pagalba. Dažniausiai AVM vietos partnerystės užtikrina, kad visi studentai susirastų vietą, kur atlikti profesinę praktiką. Kiekvienas studentas parengia projektą/baigiamąjį darbą, atsižvelgdamas į profesinę praktiką. Atsižvelgdama į projektų pavadinimus vertinimo grupė mano, kad profesinė praktika yra svarbus programos elementas, kuris galėtų būti naudingas ir vietos verslui, ir studentams. Retkarčiais studentams po praktikos pasiūlomas nuolatinis darbas, ir nors studentams tai patinka, AVM skatina juos užbaigti studijas ir nustato lankstesnį grafiką bei mokymosi būdą; vertinimo grupė pritaria šiai strategijai.

40. AVM turi Karjeros centrą, kuris padeda studentams susirasti, kur atlikti praktiką, ir planuoti karjerą. Informacija skelbiama „Moodle“ ir pranešama per paskaitas. Be to, centras kas treji metai patikrina, kur jų buvusieji auklėtiniai išvyko, kur ir ką dirba ir t. t., bet tai daroma ne sistemiskai, o bandant atsekti pavienių asmenų karjeros kelią. Gauta informacija panaudojama programoms tobulinti. Vertinimo grupė pataria, kad ši veikla būtų vykdoma planingiau ir vieningiau, panaudojant su kolegijos strategijomis susijusią informaciją. AVM absolventai, su kuriais susitiko vertinimo grupės nariai, buvo atsidavę ir lojalūs kolegijai ir išreiškė didelį norą suteikti praktiką kolegijos studentams arba darbą absolventams.

41. *Dėstyto ir mokymosi stiprinimas*

AVM parodė pasiryžimą stiprinti dėstyto ir mokymosi kokybę, taikant (ekspertų arba kolegų stebėjimo, kurį organizuoja programų komitetai, modelį. Dėstytojų kolega naudoja standartinę stebėjimų užrašymo formą; šios formos gražinamos programų komitetui apsvarstyti, o prireikus ir kokybės gerinimo planui parengti. Be to, kolegijoje yra nusistovėjusi praktika

periodiškai rengti „atviras paskaitas“, kuriose gali dalyvauti visi darbuotojai, o kitas šios mokyklos darbuotojas dalijasi gerąja patirtimi. Iš neseniai įvykusio tokio susitikimo matyti, kad jie gausiai lankomi. Įvertinimo grupė *gerai vertina šią gerąją patirtį*, tik pataria, kad AVM apgalvotų, kiek tai reikėtų įtraukti į kokybės užtikrinimo sistemą; šie dėstymo ir mokymosi aspektai turėtų būti kokybės kultūros dalis, jie turėtų būti reguliariai stebimi ir peržiūrimi. Užbaigdamą kokybės vertinimo modelį AVM turėtų užtikrinti, kad tai, kas susiję su dėstymu ir mokymusi, būtų svarbiausia.

42. Studentai taip pat raginami pildyti formas, be kita ko, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį dėl personalo dėstymo; tos formos (užpildytos „Moodle“), programų komiteto nuomone, lemia atitinkamus veiksmus. Studentai paminėjo nemažai pavyzdžių, kai į grįžtamąjį ryšį buvo skubiai ir patenkinamai reaguota veiksmis.

43. *Vertinimo grupė gerai vertina* tai, kad AVM atsižvelgia į fizinę ir mokymosi aplinką.

44. Grupės nariai dar pažymi, kad studentai teigiamai vertina mokymosi išteklių prieinamumą; studentai pranešė, kad su įranga susijusios problemos, apie kurias jie pranešė AVM, buvo skubiai pašalintos.

45. Grupės narių sprendimu akademinų studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis *įvertinta teigiamai*.

V. MOKSLINĖ IR (ARBA) MENINĖ VEIKLA

Kai kurios stiprybės ir tobulintinos sritys

- Vykdoma įvairių rūšių veikla ir atliekami tyrimai, skirti padėti parengtoreikiamus duomenisinstitucijos ir jos valdymo informacijos tikslais.
- Užmegzti ryšiai su išorės partneriais, siekiant paremti studentų mokslinius tyrimus.
- Įdiegta gera konsultavimosi su socialiniais partneriais sistema.
- Vertinimo grupė pažymi, kad šiuo metu kolegija stengiasi išsaugoti sisteminius įrašus ir duomenų bazę, kurioje registruojami darbuotojų mokslinių tyrimų ir išsilavinimo rezultatai. Kolegijai būtina sukurti priemones mokslinių tyrimų ir plėtros veiklai bei jos poveikiui įvertinti.
- Atrodo, kad netaikomos konkrečios priemonės, kurios skatintų darbuotojus atlikti mokslinius tyrimus visose studijų programų srityse (turizmo, teisės, logistikos); tai gali padėti sustiprinti dėstymą, ypač atsižvelgiant į kolegijos ir kolegijų sektoriaus siekius magistrantūros programų srityje.
- Būtina taikyti publikacijų paskelbimo nacionalinėje ir tarptautinėje erdvėje strategiją.
- Būtina, kad AVM darbuotojai kartu su darbdaviais ir kitais verslo partneriais tobulintų taikomuosius mokslinius tyrimus ir ieškotų žinių perdavimo galimybių.
- Būtina įdiegti visiems rūpimą mokslinių tyrimų ir plėtros strategiją, kurioje būtų atsižvelgta į paminėtas rekomendacijas.

46. AVM veiklą pagal šį kriterijų (mokslinė ir (arba) meninė veikla) vertinimo grupė nagrinėjo atsižvelgdama į konkretų nacionalinį kontekstą, kaip apibūdinta šio vertinimo pradžioje. Daugiausia dėmesio AVM skiria taikomiesiems moksliniams tyrimams. Akivaizdu, kad AVM supranta savo padėtį, žino savo nacionalinius įsipareigojimus, numatytus teisės aktuose, ir dirba taip, kad juos kuo geriau įgyvendintų, nepaisant suvaržymų, kurie taikomi į AVM panašioms kolegijoms. Dėl draudimo kolegijai teikti magistrantūros ir doktorantūros studijas ypač sunku skirti išteklių mokslo sričiai. Šiuo klausimu, kaip ir dėl susijusio finansavimo

modelio, apribojančio aukštojo mokslo kolegijoms taikomo finansavimo rūši ir jų galimybę prašyti pinigų moksliniams tyrimams, vyksta nuolatiniai debatai.

47. AVM nusprendė dalyvauti taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose dviem konkrečiais būdais: atlikti vidaus mokslinius tyrimus, orientuotus į instituciją, antra – dirbti pagal susitarimus su įmonėmis, susijusiomis su studentų projektais ir profesine praktika. Abu šie metodai susiję su mokyklos strategija, kurios prioritetas – tvarios socialinės ir ekonominės plėtros programų kūrimas. Pateiktoje organogramoje, kurioje pabrėžiama atliekamų mokslinių tyrimų įvairovė (SAS 6 priedas), pirmenybė aiškiai teikiama vidaus akcentui ir jo sąryšiui su antru pagal svarbą AVM strategijos komponentu – kokybės gerinimu.

48. Dėl išorinės mokslinių tyrimų programos įgyvendinimo AVM nurodė, kad yra suinteresuota ir nori atlikti mokslinius tyrimus vietos įmonėms, tačiau to negali daryti dėl finansavimo stokos. Vietos įmonės norėtų, kad jiems būtų atlikti tyrimai, bet dažnai prašo, kad AVM dirbtų *pro bono* (veltui) arba *quid pro quo* („paslauga už paslaugą“) pagrindu, kai įmonė labiau linkusi suteikti AVM priemones (patalpas, įrenginius) nei mokėti. Tai trukdo kolegijai sukurti didelį mokslinių tyrimų portfelį.

49. Vertinimo grupė pažymėjo, kad studentų projektai, įgyvendinami AVM prižiūrint, yra gerai fokusuoti ir ypač naudingi vietos bei regiono mastu. Nepaisant 48 punkte pateiktų pastabų, vertinimo grupė mano, kad dėstančiajam personalui dar yra galimybių tobulinti šiuo atžvilgiu pradėtą darbą ir prisitaikyti prie labiau fokusuoto žinių perdavimo (pritariant informacijos neatskleidimui ir (arba) klientų intelektualinės nuosavybės teisėms).

50. Neseniai kolegija atidarė verslo ir teisės kliniką, kurios darbuotojai ir studentai gali padėti klientams spęsti problemas arba atsakyti į jų klausimus. Ši veikla plėtojama ir gali tapti įdomiu taikomuju moksliniu tyrimu ar veiksmingu žinių perdavimu. Grupės nariai mano, kad ši iniciatyva neabejotinai padeda atkreipti dėmesį į socialinių ir verslo partnerių poreikius, be to, laikui bėgant ji gali būti labai naudinga toms sritims, kurios kolegijai svarbiausios.

51. Nors kolegijos dėmesys taikomiesiems moksliniams tyrimams nurodytas šios mokyklos strategijoje (Įsivertinimo ataskaitos 16 priedas), nei strategijoje, nei SAS nėra aiškiai nurodyta Europos mokslinių tyrimų erdvė (EMTE, anglų k. ERA) ir jos iniciatyvos bei potencialios galimybės. Tai didelė silpnybė (trūkumas), ir pradiniam tyrimo etape atrodytų, kad AVM negali atitikti mokslinių tyrimų kriterijaus. Tačiau, daug ką patikrinus ir pasikalbėjus, paaiškėjo, kad AVM besąlygiškai perėmė EMTE akcentus ir vertybes įgyvendindama partnerystę su kitomis Europos aukštosiomis mokyklomis (Belgijos, Danijos, Kosovo); kartu su savo regiono socialiniais partneriais ji dalyvauja bendruose projektuose, pvz., Ankstesnio mokymosi pripažinimas, į kurį (kaip bendra praktika) buvo įtraukti kiti Lietuvos partneriai, skelbia kai kurių savo darbuotojų publikacijas (nors jų ir nedaug). Aišku ir tai, kad dabartinės prioritetinės EMTE² temos nebūtinai tiksliai sutampa su AVM studijų sritimis, taigi kolegija, kaip Europos mokslinių tyrimų bendruomenės narė, turi stengtis plačiau taikyti EMTE principus ir gerą patirtį. AVM, dirbdama su tarptautiniais švietimo srities partneriais, vietos darbdaviais ir socialiniais partneriais, vadovaujasi bendrų išteklių ir bendro požiūrio į problemų sprendimą principais. Vertinimo grupė **rekomenduoja** AVM labai sustiprinti šią veiklą, susitelkti ties projektais, kurie gali paskatinti žinių perdavimą, o ne tik laikytis oportunistinio požiūrio į dalyvavimą įvairiuose projektuose, kuriuos finansuoja ES.

52. Nors vertinimo grupė ir pripažįsta, kad AVM, siekdama laikytis šio kriterijaus, susiduria su objektyviomis problemomis, ir mano, kad iki šiol aiškindama šį kriterijų AVM neperžengia ribų, nustatytų remiantis dabartine SKVC praktika, ji dar pataria kolegijai priimti pakoreguotą požiūrį į taikomuosius mokslinius tyrimus. Būtina parengti aiškią mokslinių tyrimų strategiją ir diegti sisteminių požiūrį į žinių perdavimą, atsižvelgiant į dominančius mokslinius tyrimus bei darbuotojų kompetenciją. Vertinimo grupė pažymi, kad AVM pakvietė užsienio (JK)

² „EMTE teminiai prioritetai... apima ...bendrą programavimą [dažnai akcentuojant mokslą ir technologijas], jungtinių technologijų iniciatyvas (JTI), strateginį energetinių technologijų planą (anglų k. SET) ir 3 viešąsias ir privačiąsias partnerystes ekologiškų automobilių, energetiškai efektyvių pastatų ir būsimų gamyklų iniciatyvoms įgyvendinti,...“ (www.ec.europa.eu/research)

ekspertą būti jos tarybos nariu ir padėti kolegijai tobulinti jos mokslinių tyrimų profilį ir požiūrį. Vertinimo grupė remia šią strategiją ir *pataria* AVM užsitikrinti pakankamą specializuotą atitinkamos kvalifikacijos asmenų paramą. Tam tikslui gali prireikti įvairaus išsilavinimo ar specialistų požiūrių, nepakaks tik įtraukti naują narį į Tarybą. Kviestinių ir vietos tyrėjų susitarimo modelis dažnai yra veiksmingas kuriant akademinę bendruomenę ir susijusią mokslinių tyrimų kultūrą. Išorės, tarptautinių ekspertų įtraukimas, kad jie padėtų kurti mokslinių tyrimų pajėgumus ir mokslinių tyrimų kultūrą, gali padėti ugdyti gebėjimus ir pirmauti šioje srityje.

53. Vertinimo grupė pažymi, kad šiuo metu kolegija siekia išsaugoti sisteminius įrašus ir duomenų bazę, kurioje registruojami darbuotojų mokslinių tyrimų ir išsilavinimo rezultatai. **Vertinimo grupė rekomenduoja**, kad atnaujinant taikomųjų mokslinių tyrimų strategiją būtų daugiau sisteminių dokumentų apie daktaro laipsnį turinčių darbuotojų mokslinių tyrimų rezultatus ir būtų sukurta aiški jų išsaugojimo bei viešo paskelbimo sistema. Lankydamasi vietoje vertinimo grupė išnagrinėjo keletą mokslo darbų, kuriuos AVM darbuotojai parengė ir pristatė įvairiuose nacionaliniuose forumuose. Keli iš jų buvo atrinkti prezentacijai remiantis ekspertų arba kolegų įvertinimu. Tyrimų temos buvo įvairios: jaunimo verslumas, jaunimo nedarbas ir jo pasekmės, žmogiškojo ir socialinio kapitalo poveikis pavienių asmenų konkurencingumui darbo rinkoje, dėmesys kokybės valdymui, ekspertų ir kolegų įvertinimas ir kokybės užtikrinimas ir AVM kompetencijų vertinimo modelis. Vertinimo grupė pataria kolegijai daugiau dėmesio skirti moksliniams tyrimams ir susijusioms publikacijoms bei parengti specialią žinių sklaidos tarptautinėje ir nacionalinėje aplinkoje strategiją. Siekiant paskatinti darbuotojus aktyviai imtis mokslinių tyrimų, **rekomenduojama**, kad AVM apsvarstytų, kaip intensyvinti šį darbą. Be to, siūloma rengti ir skelbti atliktų tyrimų metines ataskaitas arba apžvalgas. Gali būti naudinga tokį dokumentą pateikti įmonėms ar kitoms organizacijoms, kurios gali panorėti pasinaudoti AVM gebėjimu atlikti mokslinius tyrimus. Tai gali padėti kolegijai patenkinti poreikį sukurti su moksliniais tyrimais ir plėtra susijusios veiklos poveikio matavimo ir vertinimo priemonę. Vertinimo **grupė tvirtina**, kad tai svarbiausia rengiant pataisytą strategiją.

54. Per susitikimą vietoje AVM sugebėjo pateikti išsamią lentelę (35 skirtingų sričių), kurioje nurodytos visų jos darbuotojų kvalifikacijos ir nuolatinis profesinis tobulėjimas. Tarp kitos informacijos joje yra kiekvieno darbuotojo mokslinių / nemokslinių straipsnių, konferencijose ir seminaruose pateiktų prezentacijų metrika. Tai labai naudingas informacijos šaltinis, tad reikia **pagirti** AVM už tai, kad ją surinko ir išsaugojo. Ši metrika turėtų padėti įgyvendinti 52 punkte nurodytą rekomendaciją. Kolegija nurodė, kad ji neparėmė savo darbuotojų, dalyvaujančių konferencijose – daugiau dėmesio, pasirodo, skiriama nacionaliniams, o ne tarptautiniams forumams. Vertinimo grupė *dar pataria*, kad peržiūrėdama savo taikomųjų mokslinių tyrimų strategiją AVM nurodytą konkrečias tarptautines konferencijas, kuriose jos darbuotojai galėtų dalyvauti ir pateikti kolegų arba ekspertų įvertintus mokslinius darbus.

55. Vertinimo grupės sprendimu mokslinių tyrimų ir (arba) meno sritis **įvertinta teigiamai**.

VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI

Stipriosios ir tobulintinos sritys

- Iš turimos informacijos, įskaitant išorės socialinių dalininkų grįžtamąjį ryšį, akivaizdu, kad kolegija daro teigiamą poveikį regionui, ypač tose srityse, kuriose ji specializuojasi, pvz., turizmo / poilsio, logistikos, teisės.
- Partneriai nuolat keičiasi svarbia informacija, nors dažnai tai daro neoficialiai.
- Akivaizdu, kad kolegijos darbuotojai dalyvauja bendruomenės ir savanoriškų paslaugų veikloje ar įvairiais būdais prie jos prisideda.

- Nėra pakankamai dokumentais įformintos informacijos apie socialinių dalininkų dalyvavimo veikloje rezultatus.
- Kolegija turėtų imtis priemonių veiksmingiau planuoti savo profilį ir įvairdį, įskaitant AVM interneto svetainės tobulinimą, daugiausia dėl visuomenės informavimo.
- Dabartinis neoficialių išorinių tinklų pervertinimas – tai galima silpnybė, ir kolegija turi sugebėti įrodyti, kad išorinių veiksmų poveikį ji vertina oficialiau ir sistemiškiau, tam pasitelkdama tinkamas priemones.

56. AVM svarsto, kokį poveikį regionui turi jos veikla ir kaip ją padidinti daugeliu priemonių, įskaitant dalyvavimą įvairiuose regioniniuose forumuose, organizuojant tikslines grupes ir rengiant metines apžvalgas. Tai įrašyta SAS 2.2.6 punkte ir patvirtinta visuose susitikimuose su socialiniais partneriais, administracijos darbuotojais, dėstytojais, vadovais. Socialinių partnerių atstovai, su kuriais susitiko vertinimo grupės nariai, pateikė daugiau iliustracijų (konkrečių pavyzdžių ieškokite šios ataskaitos 27, 28 ir 29 punktuose).

57. AVM dalyvauja daugelyje tinklų, įskaitant toliau nurodytus. Su daugeliu šių organizacijų AVM yra pasirašiusi susitarimo memorandumus arba bendradarbiavimo sutartis:

- a. Kauno (regiono) prekybos, pramonės ir amatų rūmais*#
- b. Mažųjų ir vidutinių įmonių asociacijos Kauno skyriumi
- c. Lietuvos turizmo asociacija Kaune,
- d. Lietuvos teisininkų asociacijos Kauno skyriumi*#
- e. Lietuvos pramonininkų konfederacija Kaune*
- f. Lietuvos darbdavių konfederacija, Kauno apskrities verslo darbdavių konfederacija *
- g. Kauno savivaldybė*
- h. Kauno darbo birža*#
- i. Kauno regiono plėtros agentūra*#
- j. Verslininkų namais*#

(2.3.3 punktas, SAS 15 pav. ir apsilankymas vietoje)

* Susitarimo memorandumas

Bendradarbiavimo sutartis

Santykiai palaikomi ne tik su minėtomis institucijomis, bet ir aukštosiomis mokyklomis, pavyzdžiui:

- k. Kauno technologijos universitetu
- l. Vytauto Didžiojo universitetu
- m. Vilniaus universitetu
- n. Vilniaus kolegija
- o. Kauno kolegija
- p. Lietuvos taikomųjų mokslų akademija.

Iš pokalbių susitikimuose su absolventais ir socialiniais partneriais matyti, kad AVM yra gerai žinoma Kauno apskrityje ir kad pokalbiai, kurių dalyviai vienodai supranta nacionalines bei regionines problemas ir tai, kokiais būdais aukštoji mokykla gali padėti jas spręsti, yra veiksmingi. Vis dėlto nėra pakankamai dokumentinių įrodymų apie socialinių partnerių dalyvavimo rezultatus, todėl vertinimo grupė rekomenduoja kurti sisteminius šių rezultatų saugojimo modelius.

58. AVM vadovybei ir vertinimo grupės nariams diskutuojant buvo pritarta nuomonei, kad poveikį sunku išmatuoti, bet sudaryti kuo daugiau susitarimų su socialiniais partneriais yra svarbu ir gali būti praktiškai naudinga. Pripažįstama, kad kai kurios parengtos programos, pavyzdžiui, turizmo ir logistikos, padeda tenkinti Kauno rajono (*apskrities*) poreikius. Logistikos verslo vadybos programa nuo pat jos vykdymo pradžios patraukė daugelio studentų dėmesį. Turizmo ir poilsio programa jau kurį laiką taip pat labai populiari; ji rodo didelį susidomėjimą rinka ir tai, kad kolegija veiksmingai tiria vietos poreikius. Šios studijų sritys svarbios ir nacionaliniu atžvilgiu. Nepaisydama minėtų sėkmingo vietos institucijų dalyvavimo

rodiklių, vertinimo grupė perspėja AVM, kad būtų atsargi ir per daug nepasiklautų nepagrįstais teiginiais ir (arba) neoficialiais vietos tinklais, rinkdama savo atitikties nacionaliniams ir regiono socialiniams bei ekonominiams prioritetams įrodymus. **Grupės nariai rekomenduoja** apgalvoti, kokie gali būti konkretesni veiklos rezultatų rodikliai, ir siūlo kolegijai juos iširti. Kolegija turi įstengti įrodyti, kad ji oficialiau, sistematiškiau ir naudodama tinkamas priemones vertina išorinių veiksnių bei rezultatų poveikį.

59. Kolegija siūlo nuolatinės ir iššėstines profesinio bakalauro programas ir daugelį tos pačios krypties profesinių trumpojo mokymo programų. Mokymo programos kartu naudojant AMP kreditui profesijos bakalauro ir trumposiose programose gauti yra veiksmingos, nes suteikia galimybę lanksčiai studijuoti tas sritis, kuriose trūksta vietinių įgūdžių. Tai, kad 2006 m. buvo pakartotinai siūlomos mokymo programos, skirtos vietos valstybės tarnautojams, o 2007–2008 m. – Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijai, rodo jautrumą vietos poreikiams. O tai, kad pateikta pakeisto profilio programa, taip pat rodo, kad kolegija gali skubiai reaguoti į rinkos kintamumą, nors, kaip pirmiau minėta, vertinimo grupė pataria AVM peržiūrėti savo programos portfelį, atsižvelgiant į pokyčius rinkoje.

60. AVM pateikė vertinimo grupei lentelę, kurioje nurodyta nemažai socialinių ir mokymo iniciatyvų, kuriose savanoriškai dalyvauja jos darbuotojai (SAS 9 priedas). Be to, apsilankymo vietoje metu buvo aptarti socialinės įtraukties projektai, kuriuose dalyvauja studentai, tarp jų pagalbos benamiams gyvūnams (buvusiems augintiniams) ir pagyvenusių žmonių lankymo projektas. Buvo akivaizdu, kad kolegijos bendruomenė glaudi, visi darbuotojai ir studentai kartu įgyvendina įvairius projektus, kurie padeda studentams įgyti bendrųjų ir perkeliamųjų įgūdžių. Geras šios patirties pavyzdys – studentų dalyvavimas AVM reklaminėje veikloje, lankymasis mokyklose ir karjeros parodose.

61. AVM, būdama Vilniaus universiteto karjeros centro (VU KC) partnerė įgyvendinant daugelį ESF finansuojamų karjeros mokymo projektų, turėjo galimybę mokyti darbuotojus, kaip padėti studentams planuoti savo karjerą, be to, ji turi galimybę 2013 m. dalyvauti nacionaliniame karjeros stebėsenos projekte. Tai padės AVM geriau išanalizuoti absolventų karjeros kelius, reikalingą paramą ir studijų programos veiksmingumą (SAS, 2.2.6 ir susitikimai lankantis vietoje). Vertinimo grupė pataria kolegijai išnagrinėti kitus bendradarbiavimo modelius, kad ji galėtų toliau plėtoti savo profesinę patirtį ir giliau suvokti savo veiklą. Be to, bendradarbiavimas su kitomis regiono aukštosiomis mokyklomis gali padėti AVM padidinti studentų skaičių naujomis sąlygomis.

62. Apskritai **vertinimo grupė rekomenduoja** kolegijai pradėti veiksmingiau planuoti savo profilį, matomumą ir įvaizdį, be kita ko, tobulinant AVM bendrąją svetainę, ypač dėl visuomenės informavimo.

63. Vertinimo grupės sprendimu poveikio regioninei ir nacionalinei plėtrai sritis **įvertinta teigiamai**.

VII. GEROJI PATIRTIS IR REKOMENDACIJOS DĖL STIPRINIMO

Savianalizės suvestinėje pateikta nemažai gerosios patirties pavyzdžių, kuriuos Vertinimo grupė nurodė savo vertinimo išvadose. Štai keli iš jų:

- Kolegija užtikrina studentams mokymosi išteklius ir palankią mokymosi aplinką (žr. 12 ir 36 punktus.)
- Veiksmingos programos valdymo ir administravimo priemonės ir virtuali mokymosi aplinka „Moodle“ (žr. 13, 18, 37 ir 40 punktus)
- Verslo ir teisės klinikos įsteigimo iniciatyva (žr. 50 punktą)
- Buvusių auklėtinių karjeros kelio stebėjimas, jų apklausos ir ryšys su AVM ištikimais, jai įsipareigojusiais bei su ja susijusiais absolventais (žr. 27, 38 ir 40 punktus)
- Pažanga, padaryta kuriant kolegijos kokybės užtikrinimo procedūras ir kokybės valdymo sistemą, įskaitant mokyklos lyderiavimą šioje srityje (žr. 14 ir 17–21 punktus)
- Lanksti ir greita parama taikant individualius mokymosi būdus, įskaitant mišraus mokymosi įvedimą (žr. 31 ir 36 punktus)
- Studijų programų ir studijų portfolio modernizavimo veikla (žr. 32 punktą)

Vertinimo grupės rekomendacijų santrauka:

1. Strateginis valdymas

- Būtina gerinti savianalizės įgūdžius: gebėjimą atlikti savikritišką analizę ir planuoti kolegijos pasiekimus bei stiprybes. Vertinimo grupė rekomenduoja, kad kolegijai būtų naudinga toliau didinti gebėjimą susikaupus apmąstyti ir atlikti veiksmingą savianalizę (žr. 3, 6 ir 21 punktus)
- Būtina iš anksto priimti sprendimus dėl plėtros planų, susijusių su naujomis studijų programomis (žr. 15 punktą)
- Ribotos trukmės inovacijų darbo grupės, kuriai būtų vadovaujama iš vidaus ir kuri palaikytų direktorės bei vadovybės nuomonę dėl naujovių, sudarymas gali būti naudingas būsimo planavimo tikslais (žr. 15 punktą).

2. Studijos ir mokymasis visą gyvenimą

- Pripažįstant kolegijai nacionaliniu lygmeniu taikomus suvaržymus, AVM raginama stengtis sukurti tinkamas 5 lygmens studijų programas, ir tai turėtų apimti problemos pristatymą nacionaliniu lygmeniu (pavyzdžiui, per Direktorių konferenciją) (žr. 31 punktą)
- Jei AVM ketina priimti studentus iš viso pasaulio, kolegija turi imtis priemonių viso susijusio personalo kalbiniams gebėjimams sustiprinti (žr. 32 punktą)
- Vertinimo grupė ragina AVM ir toliau siekti pažangos personalo ir studentų vidinio bei išorinio judumo Europos erdvėje prasme (žr. 35 punktą)

3. Mokslinė veikla

- Būtina, kad darbuotojai kartu su darbdaviais ir kitais verslo partneriais tobulintų taikomuosius mokslinius tyrimus ir ieškotų žinių perdavimo galimybių (žr. 51 punktą)
- Išorės, tarptautinės ekspertizės dalyvavimas kuriant mokslinių tyrimų pajėgumus ir mokslinių tyrimų kultūrą gali padėti ugdyti gebėjimus ir pirmauti šioje srityje (žr. 52 punktą)
- Šiuo metu kolegija siekia išsaugoti sisteminius įrašus ir duomenų bazę, kurioje registruojami darbuotojų mokslinių tyrimų ir išsilavinimo rezultatai (žr. 53 punktą)
- Nepanašu, kad būtų įdiegtos konkrečios priemonės, skatinančios personalą atlikti mokslinius tyrimus visose studijų programos srityse (turizmo / teisės / logistikos); toks įsikišimas gali būti naudingas, ypač atsižvelgiant į kolegijos ir kolegijų sektoriaus siekius, susijusius su magistrantūros studijų programomis (žr. 53 punktą)

➤ Kolegija turi sukurti su moksliniais tyrimais ir plėtra susijusios veiklos poveikio matavimo bei vertinimo priemones (žr. 53 punktą)

4. Poveikis regiono ir visos šalies raidai

➤ Nėra pakankamai dokumentinių įrodymų apie socialinių partnerių dalyvavimo rezultatus, todėl vertinimo grupė rekomenduoja kurti sisteminius šių rezultatų saugojimo modelius

➤ Dabartinis per didelis pasiklojimas neoficialiais išorės tinklais gali būti silpnybė, tad kolegija turi įstengti įrodyti, kad ji oficialiau, sistematiškiau ir naudodama tinkamas priemones vertina išorinių veiksmų bei rezultatų poveikį (žr. 58 punktą)

➤ Kolegija turi pradėti planuoti savo profilį, matomumą ir įvaizdį, be kita ko, tobulindama AVM bendrąją svetainę, ypač dėl visuomenės informavimo (žr. 62 punktą)

Skirta Švietimo ir mokslo ministerijai

Štai keletas vertinimo grupės pastabų, kurias ji siūlo apsvarstyti Švietimo ir mokslo ministerijoje:

➤ Apgalvojusi išdėstytas rekomendacijas, vertinimo grupė tvirtai mano, kad Švietimo ir mokslo ministerija turėtų apsvarstyti, kokie naudingi dalykai galėtų padėti sėkmingai dirbančioms kolegijų sektoriaus institucijoms, pavyzdžiui, AVM, kurti 5 lygmens programas.

➤ Be to, vertinimo grupė susidarė nuomonę, kad, norint palengvinti vadovavimą moksliniams tyrimams kolegijų sektoriuje, kolegijoms, pvz., AVM, turėtų būti leidžiama kurti ir pateikti magistratūros programas tose srityse, kuriose jos gali pademonstruoti studijų programų stiprumą ir regioninį poveikį.

➤ Ekspertų grupės sprendimu, jei kolegijos yra stiprios taikomųjų mokslinių tyrimų srityse, Švietimo ir mokslo ministerija turėtų apsvarstyti, ar nereikėtų tokioms kolegijoms suteikti teisę prašyti ir konkuruoti su kitomis aukštosiomis mokyklomis dėl moksliniams tyrimams valstybės skiriamų pinigų ir projektų.

VII. SPRENDIMAS

V. A. Graičiūno aukštoji vadybos mokykla (AVM) *įvertinama teigiamai*.

| | |
|---|--|
| Grupės vadovas: Team leader: | Prof. dr. Jethro Newton |
| Grupės nariai: Team members: | Dr. Dalia Foigt Aistė Kričėnaitė Prof. dr. Ronald Mönch Prof. dr. Turo Virtanen |
| Vertinimo sekretorius: Review secretary: | Tara Ryan |

PRIEDAS. AVM pastabos dėl institucinio vertinimo išvadų

Šiose vertinimo išvadose profesionaliai ir realistiškai įvertinta V. A. Graičiūno aukštosios vadybos mokyklos (AVM) veikla.

Savianalizės grupė, perskaičiusi šį vertinimą, pataisė kai kuriuos techninius duomenis, pavyzdžiui, institucijos pavadinimą ir studijų programų pavadinimus I, II, IV ir VI dalyse.

Svarbiausia tai, kad šios vertinimo išvados ir susitikimai su ekspertų grupe labai padės toliau tobulinti kolegijos veiklą ir gerinti jos rezultatus.

Pagarbiai,
Savianalizės suvestinės rengimo grupė