



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

VILNIAUS KOOPERACIJOS KOLEGIJOS

VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF VILNIUS COOPERATIVE COLLEGE OF HIGHER EDUCATION

Grupės vadovas:
Team leader: Prof. David Timms

Grupės nariai:
Team members: Prof. Tiiu Paas
Lars Lynge Nielsen
Mindaugas Juodaitis
Darius Vizbaras

Vertinimo sekretorė:
Review secretary: Ewa Kolanowska

TURINYS

I.	ĮVADAS	3
II.	PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ	4
III.	STRATEGINIS VALDYMAS	6
IV.	STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ	13
V.	MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA	17
VI.	POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	19
VII.	GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS	21
VIII.	VERTINIMAS	24
IX.	PRIEDAS. VILNIAUS KOOPERACIJOS KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS	25

I. ĮVADAS

1. Čia pateiktos Vilniaus kooperacijos kolegijos (toliau – VKK arba Kolegijos) veiklos vertinimo, kurį 2014 m. atliko Lietuvos ir kitų Europos šalių ekspertų grupė (toliau – ekspertų grupė, ekspertai), išvados.
2. Šį vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC). Veiklos vertinimas buvo atliktas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1317 patvirtintu Aukštųjų mokyklų išorinio veiklos vertinimo tvarkos aprašu ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika, patvirtinta 2010 m. spalio 25 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. 1-01-135 (toliau – Metodika).
3. VKK pateikė savianalizės suvestinę ir priedus bei kitus dokumentus, kurių paprašė ekspertų grupė. Ekspertams dar buvo pateikti Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) atlikto realiųjų išteklių įvertinimo rezultatai ir sprendimas dėl 2013 m. birželio 14 d. vertinimo. Prieš vizitą įvyko vienos dienos mokymai ir parengiamasis susitikimas su grupe. Kolegijoje ekspertų grupė lankėsi 2014 m. gegužės 20–22 d. ir susitiko su VKK bendruomene, absolventais ir socialiniais partneriais. Po susitikimų grupė susirinko aptarti rezultatų ir susitarė dėl pagrindinių išvadų bei rekomendacijų. Paskui išvados buvo galutinai priimtos susirašinėjant.
4. Savianalizės suvestinėje pateikta informacija, reikalinga ekspertams pasiruošti vizitui, nors savianalizė būtų buvusi informatyvesnė, jei joje būtų bent trumpai apsvaistytos įvairios įdiegtos priemonės, o ne išsamiai nurodyti dokumentai (nepridėti prie suvestinės), reglamentuojantys tiesiogiai susijusius klausimus. Savianalizės suvestinėje pateiktos savikritiškos pastabos ir nurodyta nemažai pakeitimų, neseniai atliktų arba planuojamų atlikti ateinančiais mėnesiais (pvz., organizaciniai pakeitimai). Pakeitimus buvo galima aptarti išsamiau, parodant, kaip VKK veiklos kritinės analizės išvadamis pasinaudota arba kaip jomis būtų galima pasinaudoti tobulinimo tikslais. Apie šiuos dalykus buvo aiškinamasi vizito metu.
5. Ekspertų grupė išnagrino keturias pagrindines VKK veiklos sritis, nurodytas Metodikoje: strateginį valdymą, studijas ir mokymąsi visą gyvenimą, mokslo ir (arba) meno veiklą bei poveikį regiono ir šalies raidai. Aptardami surinktą informaciją ir priimdami išvadas ekspertai tinkamai atsižvelgė į Metodikos kriterijus ir subkriterijus.
6. Ekspertų grupę sudarė šie nariai:
 - Prof. David Timms (grupės vadovas) – konsultantas aukštojo mokslo klausimais, daugelio Europos vertinimų, įskaitant Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (angl. ENQA) vertinimus, pirmininkas, Jungtinė Karalystė;
 - Prof. Tiiu Paas (grupės narė) – Tartu universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto profesorė, Estija;
 - Lars Lynge Nielsen (grupės narys) – buvęs Europos aukštųjų mokyklų asociacijos (angl. EURASHE) prezidentas ir viceprezidentas, Lillebaelt universitetinės kolegijos Tarptautinių ryšių vadovas ir Socialinių mokslų fakulteto vadovas, Danija;
 - Mindaugas Juodaitis (grupės narys, socialinių partnerių atstovas) – UAB „WEB Partners“ direktorius, UAB „WEBGROUP projektai“ direktorius, Finansų ir kreditų valdymo asociacijos valdybos pirmininkas, Lietuva;
 - Darius Vizbaras (grupės narys, studentų atstovas) – Vilniaus kolegijos studentų atstovybės viceprezidentas, Vilniaus kolegijos kultūros vadybos profesinio bakalauro studentas, Lietuva;
 - Ewa Kolanowska (grupės sekretorė), konsultantė aukštojo mokslo klausimais, Lenkija.

II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

7. *Vilniaus kooperacijos kolegija* yra nevalstybinė kolegija, esanti Vilniuje ir turinti skyrių Kaune. Jos pirmtakas –1930 metais įkurta Kauno ekonominė mokykla, kuri 1945 m. buvo perduota Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjungai (*Lietkoopsąjunga*, toliau – LKS), VKK steigėjai /socialiniams dalininkams¹. Nuo tada ji kelis kartus keitė statusą ir pavadinimą, o dabartiniu pavadinimu veikia nuo 2000 m.
8. VKK misija – „vykdyti aukštojo mokslo kolegines studijas, suteikiančias aukštojo mokslo kvalifikaciją, tenkinančią visuomenės ir darbo rinkos reikmes, plėtoti taikomuosius tyrimus, teikti konsultacijas verslo ir socialiniams partneriams, kvalifikacijos kėlimo paslaugas asmenims ir ūkio subjektams ir ugdyti verslią, socialiai atsakingą, pilietišką asmenybę“.
9. VKK teikia septynias pirmosios pakopos studijų programas, kurias studijuojant galima įgyti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį: Buhalterinės apskaitos, Verslo vadybos, Verslo ekonomikos, Pardavimo valdymo, Maitinimo verslo organizavimo, Informacinių sistemų diegimo ir priežiūros bei Komunikacinės verslo anglų kalbos. Keturios paskutinišios programos yra naujos, akredituotos 2012 m. Kitos dvi akredituotos programos – Komunikacijos ir informacijos vadyba ir Banko paslaugų ekonomika (taip pat sukurtos 2012 m.) – nevykdomos dėl nedidelio stojančiųjų skaičiaus. 2013 m. Informacinių sistemų diegimo ir priežiūros vadyba yra pripažinta „unikalia“ programa ir jai skirtas valstybės finansavimas. Minėtas programas įgyvendina Ekonomikos ir finansų katedra, Vadybos katedra ir Informacinių technologijų ir humanitarinių mokslų katedra. Be šių trijų „akademinių“ skyrių, dar yra nuolatinųjų ir iššestinių studijų „administraciniai“ padaliniai (skvyriai).
10. Kolegija dar siūlo laipsnio nesuteikiančias Buhalterinės apskaitos, Verslo ir rinkodaros kryptių studijų programas aukštąjį išsilavinimą įgijusiems asmenims, organizuoja įvairius suaugusiųjų mokymo ir profesinio ugdymo kursus ir seminarus. Suaugusiųjų mokymą organizuoja 2002 m. įsteigtas VKK Suaugusiųjų švietimo centras.
11. 2013–2014 mokslo metais Kolegijoje mokėsi 780 studentų, iš jų 603 studijavo Vilniuje ir 177 – Kaune, o 2008–2009 m. – 2 024 (savianalizės suvestinė, 10 priedas; 2013 m. veiklos ataskaita). Iš viso 2013 m. į Kolegiją studentų priimta 4,6 proc. daugiau nei 2012 m., nes padaugėjo stojančiųjų į tris programas. Paskutiniuosius penkerius metus iššestinių studijų studentų buvo dvigubai daugiau nei nuolatinųjų studijų studentų. Nors proporcijos keitėsi, daugelyje abiem studijų formomis teikiamų iššestinių studijų programų studentų skaičius buvo didesnis už nuolatinųjų studijų studentų skaičių.
12. 2013–2014 mokslo metais iš viso Kolegijoje dirba 146 dėstytojai ir darbuotojai, iš jų 33 – administracijos darbuotojai (savianalizės suvestinė /SS/). Kolegija šiais mokslo metais įdarbino 88 dėstytojus, o 2008–2009 mokslo metais – 105 (SS, 13 priedas) – mažesnis bendras skaičius susijęs su mažesniu dėstytojų darbo krūviu. Nuolatinį darbą dirbančių nuo 57 dėstytojų 2008–2009 mokslo metais sumažėjo iki 34 – 2013–2014 mokslo metais, o laikinai dirbančių dėstytojų nedaug padidėjo – nuo 48 iki 54. 2013–2014 mokslo metais 17 darbuotojų ėjo docento pareigas (2008–2009 mokslo metais – 19) ir 17 darbuotojų turėjo daktaro laipsnį, iš kurių vienas dirbo nuolat, kiti 16 buvo priimti laikinai (atitinkamai 4 ir 8 dėstytojai 2008–2009 mokslo metais).
13. Ankstesnio Kolegijos vertinimo metu (2005 m.) buvo pateiktos devynios rekomendacijos. Jose nurodyta, kad Kolegija turėtų priimti nuostatus ir (arba) priemones, kurios padėtų didinti mokslinių tyrimų veiksmingumą, skatintų darbuotojų dalyvavimą moksliniuose tyrimuose ir gerintų tyrimų kokybę, didintų studentų motyvaciją; padėtų priimti užsienio studentus ir dėstytojus, plėtotų partnerystę su išorės socialiniais dalininkais, tobulintų Kokybės vadovą ir

¹ Sąvoka „socialinis dalininkas“, vartojama pagrindiniuose VKK dokumentuose, reiškia būtent LKS steigėją. Todėl dėl aiškumo ir nuoseklumo šiose vertinimo išvadose šis terminas vartojamas tik kaip teisinis, o ne platesne prasme, kaip apibūdinantis asmenis ar grupes, kurie dalyvauja šios institucijos veikloje, įskaitant kolegijos studentus, dėstytojus ir vadovus, absolventus, jų darbdavius ir kitus socialinius bei verslo partnerius.

įdiegtų vidinę finansų kontrolės sistemą. Visos rekomendacijos buvo įgyvendintos, bet SS pripažįstama, kad taikytos priemonės, susijusios su moksliniais tyrimais ir dėstytojų bei studentų motyvacija, buvo nepakankamai veiksmingos.

EKSPERTŲ GRUPĖS IŠVADOS

Bendroji pastaba

14. VKK direktorius ir jo pavaduotoja plėtrai, tyrimams ir kokybei buvo paskirti 2013 m. Po to atliktoje Kolegijos veiklos analizėje buvo nurodyti kai kurie trūkumai arba tobulintinos sritys. Atsižvelgiant į tai, jau imtasi arba netrukus bus imamasi veiksmų atlikti pakeitimus; nemažai pagrindinių dokumentų ir priemonių, kurie (kaip tikimasi) yra Kolegijos veiklos gairės, yra neseniai patikrinti, šiuo metu jau tikrinami arba netrukus bus tikrinami ir tobulinami. Prie jų visų pirma priskiriamas statutai, kuriame nurodyta VKK organizacinė struktūra ir valdymo organų atsakomybė, strateginės veiklos planas ir Kokybės vadovas, kartu ir jų rodikliai, darbuotojų politika (jos elementai), mokslo tiriamosios veiklos planas ir matomumo strategija. Taigi vertinimo grupė šią instituciją vertino kaip išgyvenančią pereinamąjį laikotarpį ir, nagrinėdama keturias Metodikoje nurodytas vertinimo sritis, atkreipė dėmesį į tai, kokiomis kryptimis vyks pakeitimai ir nuo ko bus pradėdama, bei numatė Kolegijos sėkmės galimybes.

III. STRATEGINIS VALDYMAS

STRATEGINIS PLANAVIMAS: STRATEGINIS PLANAS, JO TINKAMUMAS TIKSLUI SIEKTI IR ĮGYVENDINIMAS

15. VKK misija laikoma sudėtine dabartinio (2010–2015 m.) strateginio veiklos plano dalimi. Ji paremta Kolegijos aplinkos analize, kuria grindžiamas šis planas. Aplinkos analize, atrodo, nebuvo pasinaudota VKK nišai Lietuvos švietimo paslaugų ir darbo rinkoje nustatyti, kadangi misijos formuluotė yra bendro pobūdžio, joje iš esmės kitais žodžiais nusakomi Aukštojo mokslo įstatyme kolegijoms nustatyti tikslai, o ne nurodomos unikalios arba skiriamosios VKK savybės.
16. Ekspertų grupės vizito metu VKK direktorius nurodė, kad Kolegijos, darbo rinkos ir socialinių partnerių ryšys yra labai stiprus (daug dėmesio skiriama praktiniam mokymui, dėl studentų baigiamųjų darbų temų tariamasi su įmonėmis, aukštas absolventų įsidarbinamumo lygis) – pastarąją skiriamąją savybę dažniausiai lemia tai, kad VKK, priešingai nei kitas nevalstybines kolegijas, įkūrė verslo organizacija (LKS). Kai kurie studentai, su kuriais kalbėjosi ekspertai, VKK pasirinko dėl to, kad ji teikia programą, kuri nedėstoma kitur arba kuri dėstoma tik nedaugelyje kolegijų. Kolegijai reikėtų į tai atkreipti dėmesį svarstant, kuo ji galėtų išsiskirti iš savo konkurentų.
17. Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjunga, kaip VKK steigėja / dalininkė neabejotinai yra neįkainojama Kolegijos vertybė, turint omenyje tai, kad ji užtikrina glaudų Kolegijos ryšį su darbo rinka ir socialiniais partneriais. Iš 2012 m. VKK metinės ataskaitos ir pokalbių su VKK socialiniais dalininkais, vadovybe, darbuotojais ir absolventais ekspertų grupė pažymėjo, kad būtina išsiaiškinti tam tikrą prieštaravimą ar bent jau ryšį, egzistuojančius tarp kooperatyvo misijos (kaip ją būtų galima pavadinti), Kolegijos identiteto ir jos praktinių strateginių poreikių. Visos apklaustos grupės sutiko su tuo, kad VKK būtina padidinti stojančiųjų skaičių ir kad ši problema galėtų būti sprendžiama kuriant naujas programas. Be to, VKK vadovybė, darbuotojai ir absolventai nurodė, kad Kolegijos pavadinimas šiame kontekste yra tarsi prievolė ar našta, nes jame glūdi istoriškai neigiamas atspalvis. Pavadinimo keitimui turėtų pritarti dalininkai; pastaraisiais metais pateiktiems pasiūlymams nebuvo pritarta. Dalininkai pareiškė, kad jie rems naujas programas, net jei jos tiesiogiai netenkins LKS narių (kooperatyvų) poreikių; kartu taip pat pažymėjo, kad jų „vizija“ Kolegijos atžvilgiu yra rengti visų pirma tų krypties specialistus, kurioms šie kooperatyvai atstovauja; tai aiškiai nurodyta ir VKK statute. Ekspertų grupė mano, kad VKK reikėtų paisyti ne tik LKS poreikių, bet ir ieškoti kitų socialinių ir verslo partnerių, kad užtikrintų Kolegijos pajėgumą švietimo paslaugų rinkoje ir jos tvarią plėtrą ateityje.

18. **Rekomendacijos.** Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai pakeisti misijos formuluotę, kad ji taptų konkretesnė ir atspindėtų Kolegijos ypatumus, kurie galėtų suteikti jai pranašumą prieš konkurentus ir kuriuos būtų galima pabrėžti kuriant Kolegijos įvaizdį (galbūt netgi nauju pavadinimu) per Kolegijos išorės ryšių kanalus.

Persvarstydama misiją Kolegija turėtų pasistengti nustatyti savo nišą švietimo paslaugų ir darbo rinkose, atsižvelgdama į pusiausvyrą tarp VKK dalininkų (kooperatyvų) teisėtų interesų bei poreikių ir savo strateginių būtinybių, kurios reikalauja peržengti dalininkų skubių interesų ir poreikių ribas. Tokia galima niša būtų pagrindas, į kurią Kolegija galėtų orientuotis rengdama kitą strateginį planą.

19. 2010–2015 m. strateginis veiklos planas atitinka misiją ir susieja jos pagrindinius tikslus, uždavinius ir veiklą su VKK tikslais. Šis planas atitinka nacionalinę aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų politiką ir pagrindinius Europos aukštojo mokslo erdvės (EHEA) principus. Jo atitiktį šalies aukštojo mokslo prioritetams patvirtina VKK sėkmė siekiant valstybės finansuojamų vietų IT programos studentams. Į studentus orientuotos studijos – pagrindinė tema Europos aukštojo mokslo erdvėje – Strateginiame veiklos plane neakcentuojamos; kaip ryškus EHEA prioritetas ši tema atsirado tik baigiant rengti planą, o į planą įtraukta nuotolinių studijų plėtra yra kaip būdas reaguoti į studentų poreikius. VKK, vis dėlto, **raginama** daugiau dėmesio skirti į studentus orientuotoms studijoms, rengiant naują strateginį planą, ypač atsižvelgti į studentijos įvairovę, studentų skaičiaus mažėjimą pastaraisiais metais, didelį studentų nubyrijimą ir silpną motyvaciją – pačios VKK įvardytą problemą.
20. Plane nėra aiškios nuorodos į Europos mokslinių tyrimų erdvę (ERA); be to, vizito metu paaiškėjo, kad darbuotojai nėra gerai susipažinę su ERA idėja. Tačiau, kaip ekspertams paaiškino SKVC, su ERA susiję institucinio vertinimo kriterijai netaikytini kolegijoms, kurios, nors pagal įstatymą ir privalo vykdyti mokslinius tyrimus, visų pirma yra įsisteigusios kaip mokymo institucijos. Atsižvelgiant į šias aplinkybes reikia pažymėti, kad taikomųjų mokslinių tyrimų strateginiai tikslai, patvirtinti VKK 2012 m. direktoriaus įsakymu, vis dėlto atitinka dabartinius ERA principus, susijusius su visuomenės ir verslo organizacijų partneryste, tarptautiniais mokslinių tyrimų projektais ir tyrėjų judumu.
21. Dabartinis strateginės veiklos planas yra pagrįstas pakankamai išsamia išorinės (makro) aplinkos ir Kolegijos vidinės aplinkos analize, išskyrus tai, kad aptariant studijų programų kokybę, nekalbama apie studentų nubyrijimą (dėl kurio metams bėgant mažėjo studentų skaičius) ir jo priežastis, kurios gali glūdėti parengtų programų turinyje arba dėstymo būduose. Plane aiškiai apibūdinti keturi strateginiai tikslai ir uždaviniai yra logiškai susieti su aplinkos analize, įgyvendinimo priemonėmis ir planuojamais rezultatais. Plane neatsižvelgiama į reikiamus žmogiškuosius ir finansinius išteklius, taigi, kaip pripažįstama savianalizės suvestinėje, jame nurodytų įgyvendinimo stebėsenos rodiklių skaičius neatitinka turimų išteklių. Tačiau ekspertų grupės surinkti duomenys rodo, kad dabartinės VKK vadovybės požiūris yra realistinis, taigi tikėtina, kad kitame strateginės veiklos plane finansavimui bus skirtas tinkamas dėmesys.
22. Atsižvelgiant į tai, kas pasakyta, apskritai strateginės veiklos planas atitinka tikslą, nors, kaip pripažįstama savianalizės suvestinėje, jame neatspindėti naujausi ekonomikos ir švietimo sistemos pokyčiai. Tačiau apie juos kalbama metiniuose planuose, kuriuose apibrėžiami prioritetai, susiję su strateginiame veiklos plane nurodytais strateginiais tikslais ir uždaviniais. Geriausia būtų, kad metiniuose planuose taip pat būtų pateikta papildomos informacijos apie naujausius pokyčius Kolegijoje ir už jos ribų ir apie pažangą įgyvendinant strateginį planą, siekiant nustatyti kasmetinių prioritetų kontekstą ir tuos prioritetus pagrįsti.
23. Ekspertų nuomone, dabar, kai šalyje mažėja 19–22 metų amžiaus jaunuolių, du svarbiausi VKK strateginiai uždaviniai yra priimti daugiau ir prarasti mažiau studentų. Pirmasis uždavinys aiškiai atsispindi strateginės veiklos plane, 2013–2014 m. metiniame veiksmų plane, kurių šiuo atžvilgiu buvo imtasi pastaraisiais metais. VKK reakcija į minėtus iššūkius yra veiksminga. 2012 m. ji parengė keturias naujas studijų programas, iš jų dvi (*Maitinimo*

verslo organizavimas ir Informacinių sistemų diegimas ir priežiūra), į kurias šiais metais padaugėjo stojančiųjų; minėtos programos atitinka valstybės prioritetus, taigi studentai gauna valstybės finansavimą. Be to, Kolegija kuria naujus programų dėstymo būdus (2014–2015 mokslo metais bus vykdomos nuotolinės studijos), kurie gali atverti naujas rinkas Lietuvoje ir užsienyje (šiuo metu tariamasi su Baltarusijos ir Ukrainos institucijomis). 2013 m. pradėta intensyvi ir ekstensyvi reklaminė kampanija (internetu svetainės atnaujinimas trimis kalbomis, vizitai į vidurines mokyklas, naujų sutarčių su profesinėmis mokyklomis pasirašymas, dalyvavimas mugėse, reklama žiniasklaidoje) padėjo šiek tiek padidinti bendrą stojančiųjų skaičių, palyginti su praėjusiais metais.

24. Intensyvus darbas, neseniai atliktas siekiant parengti nuotolinių studijų dalykus, reaguojant ne tik į išorės, bet ir į vidaus poreikius, taip pat rodo, jog VKK stengiasi, kad jos sukurtos programos būtų patrauklesnės ir taip būtų išsaugoti studentai. Tai patvirtina ir pastangos taikyti lankstesnius „individualius studijų planus“, nors, kaip pripažįstama savianalizės suvestinėje, šiam pasirinkimui pritaikyta nedaug studijų dalykų. Be to, Kolegija žino keletą išmoningų būdų, kaip studentų bendruomenę paskatinti menine veikla.
25. Tačiau Kolegija kol kas nepakankamai stengiasi išsaugoti savo studentus, nepaisydama aukšto jų nubyrejimo lygio pastaraisiais metais (daugiau kaip 30 proc. 2013 m.; SS), net jeigu (kaip ekspertams buvo pasakyta vizito metu) 2–8 proc. nubyrejusiųjų po kiek laiko sugrįžta. Kolegija nubyrejimo priežastis yra linkusi sieti su išoriniais veiksniais (emigracija, studentams prieinamais ribotais finansiniais ištekliais, įsipareigojimais, susijusiais su šeima ir darbu, nepakankamomis naujai priimtų studentų žiniomis, silpna studentų motyvacija). Atrodo, kad nelabai norima ieškoti vidinių veiksnių (pvz., programų turinys, jų pateikimo būdas ar nepakankama parama studentams), galinčių pagerinti padėtį, t. y. ar reikalingi rengti programų pakeitimus. Ir, nors apie nubyrejimą surinkta išsamių duomenų, nagrinėjami dažniausiai tik tie, kurie susiję su pavieniais studentais, tačiau tik lyginamoji programų analizė padėtų nustatyti, kurioms programoms galbūt reikalingi pakeitimai.
26. **Rekomendacijos.** Ekspertų grupė rekomenduoja VKK taikyti subalansuotą požiūrį į studentų priėmimą ir išsaugojimą, kai tinkamai atsižvelgiama ne tik į veiksnius, kurie gali pastūmėti studentus studijoms VKK (pvz., naujos programos, parama), bet ir į vidinius veiksnius, kurie gali atstumti studentus (pvz., programų turinys, dėstymo būdas, nepakankama parama studijoms). (Taip pat žr. susijusią rekomendaciją, pateiktą 40 pastraipoje.)
27. Šiuo metu VKK naudoja du skirtingus stebėsenos rodiklių rinkinius, nurodytus strateginės veiklos plane (skirtus įgyvendinimui stebėti) ir Kokybės vadove (skirtus kokybei vertinti ir tobulinti). Kaip pripažįstama savianalizės suvestinėje ir kaip ekspertai buvo informuoti susitikimų metu, abu rodiklių rinkiniai nėra visiškai suderinami; plane pateikta pernelyg daug rodiklių, susijusių su turimais ištekliais, ir dėl to sunku įvertinti pasiekimus; be to, plane daugiausia nurodyta kiekybinių rodiklių. Kolegija šiuos rodiklius ketina sujungti ir racionalizuoti. Tam tikslui ji neseniai įsteigė darbo grupę, kuri siūlys priemones, kaip pagerinti duomenų tvarkymą, sumažinti kokybės ir plano įgyvendinimo kontrolės rodiklių skaičių bei kaip suderinti abi šias rodiklių grupes.
28. **Rekomendacija.** Ekspertai rekomenduoja VKK skubiai sutrumpinti rodiklių sąrašą, kad jį būtų galima panaudoti rengiant artimiausią strateginės veiklos planą, užtikrinant, kad atrinkti rodikliai padės geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinamas strateginės veiklos planas, ir jį tobulinti.
29. Bendras pastebėjimas (žiūrint ne tik į strateginius planus) yra tas, kad VKK turi siekti didesnės pažangos vertinimo ir duomenų tvarkymo srityse. Apskritai Kolegija renka daugybę duomenų (ypač atsižvelgiant į nedidelius jos darbuotojų išteklius), bet kai kurių duomenų, susijusių su kolegijos veiklos rezultatais, nerenkama arba surinktieji nėra analizuojami. Pavyzdžiui, nekalbant apie tai, kad netiriamos vidinės studentų nubyrejimo pagal programas priežastys (kaip minėta anksčiau), per mažai matuojamas absolventų įsidarbinimas, nors tai laikoma pagrindine VKK poveikio regiono ir šalies raidai priemone (išsamesnės informacijos ieškokite 98 pastraipoje). Nors Kolegija įdiegė kai kurias studijų paramos priemones studentams (gupių kuratoriai, „konsultacijos“ su dėstytojais / individualus konsultavimas,

orientavimas ir elektroninė susitikimų su dėstytojais registravimo sistema), duomenys, reikalingi jų veiksmingumui įvertinti, renkami ir analizuojami nesistemiškai. Tikslinant pirmosios pakopos studijų programas nesinaudojama visais turimais duomenimis (žr. 36–40 pastraipas). 2014 m. pradžioje sudaryta darbo grupė duomenims tvarkyti yra labai gera iniciatyva šiuo atžvilgiu.

30. **Rekomendacija.** Ekspertai rekomenduoja, kad VKK, laikydamasi preliminarios tvarkos, nustatytų duomenis, būtinus, norint įvertinti jos reguliarios veiklos pagrindinių sričių rezultatus, tobulintų veiklos vertinimo būdus, nuolat rinktų ir analizuotų duomenis.
31. Savianalizės suvestinėje aiškinama, kad strateginis veiklos planas „(strategija) įgyvendinama rengiant metinius planus ir metinius biudžetus“. Vizito metu ekspertai sužinojo, kad kiekvienas VKK padalinys kasmet renka duomenis, kad įsitikintų, kaip įgyvendinami strateginio plano uždaviniai; be to, kasmet įvertinama bendra pažanga, nors tai padaryti sunku dėl, pirma, pernelyg didelio rodiklių skaičiaus, antra, mažo darbuotojų skaičiaus. Kiekvienais metais dar pateikiamos įvairios ataskaitos, skirtos vidiniam naudojimui (pvz., dėstytojų veiklos rezultatų ataskaitos, studentų veiklos rezultatų ataskaitos, katedrų ataskaitos ir t. t.), kuriomis grindžiamos Kolegijos metinės ataskaitos. Ekspertams atrodo, kad tokia stebėseną yra nepakankama ir atliekama pernelyg retai. Įgyvendinant strateginį veiklos planą, trūksta nuolatinio metinio pažangos stebėjimo, problemų nustatymo ir veiksmų taikymo tose srityse, kur pažanga nepakankama, aiškiai apibrėžtų procedūrų.
32. 2013–2014 m. metinėje ataskaitoje akcentuojami strateginio veiklos plano tikslai ir uždaviniai, nes ataskaita sudaryta remiantis tuo planu. Tačiau daugiau dėmesio galėtų būti skiriama pažangai, padarytai siekiant numatomų rezultatų, remiantis strateginiame veiklos plane nurodytais rodikliais.
33. Kaip vizito metu patvirtino VKK, bendroji informacija apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą darbuotojams pateikiama reguliarių susitikimų metu. Tačiau vienintelis Kolegijos naudojamas rezultatų aprašymo ir jų dalijimosi būdas yra metinės ataskaitos, kurias direktorius teikia LKS dalininkams. Šios ataskaitos skelbiamos VKK interneto svetainėje, taigi yra prieinamos ne tik VKK bendruomenei, bet ir visuomenei. Vizito metu ekspertų grupė sužinojo, kad visos suinteresuotosios šalys, kaip matyti, yra patenkintos šia tvarka. Ekspertai mano, kad, siekiant padidinti sąmoningumą Kolegijos viduje, ir užtikrinti, kad atsakingiems organams, pavyzdžiui, socialiniams dalininkams ir Akademinei tarybai, būtų lengviau sekti pažangą, per metus galėtų būti įvairia forma pateikta daugiau ataskaitų (informaciniai biuleteniai, geresnis interneto svetainės panaudojimas ir t. t.).
34. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja, kad VKK įdiegtų priemones, kurios užtikrintų dažnesnę pažangos, įgyvendinant strateginį planą ir teikiant ataskaitas, stebėjimą ir paskesnius veiksmus.

VALDYMO VEIKSMINGUMAS

35. VKK taiko „hibridinę“ vidinę kokybės užtikrinimo sistemą (vidinę studijų kokybės vadybos sistemą), kuri, apima tarptautinį standartą ISO 9001 (skirtą administravimo ir valdymo tikslams) ir Europos standartus ir gaires /ESG/ (skirtas akademiniam tikslams), įskaitant pagrindines Kokybės vadove apibūdintas priemones ir išsamesnius dokumentus, skirtus kiekvienam procesui. Kolegijos pasamdyti išorės ekspertai sertifikavo vidinės studijų kokybės vadybos sistemą ir pripažino ją atitinkančia ESG. Kaip savianalizės suvestinėje pripažino VKK ir sužinojo ekspertai vizito metu, ši sistema yra per sunki turint nedidelius darbuotojų išteklius (todėl turi būti pakoreguota atsižvelgiant į realius poreikius ir pajėgumus), tad kartais (pvz., priimant darbuotojus) atliekamos tik simbolinės procedūros.
36. Ekspertų grupė patvirtina, kad apskritai vidinės studijų kokybės vadybos sistema atitinka Europos standartus ir gaires, o atlikti pakeitimai rodo, kad ji yra gana veiksminga. Tačiau kai kurie procedūrų aspektai, pavyzdžiui, susiję su programų tvirtinimu, stebėseną ir tikslinimu, yra dar ne visiškai parengti arba neįdiegti. Kaip ekspertams paaiškino Akademinei tarybai (atsakinga už naujų programų tvirtinimą ir parengtų programų kokybės vertinimą), ji gauna

naujos programos, kurią VKK, remdamasi rinkos analize, ketina kurti, aprašą. Kurdama naują IT programą, VKK atsižvelgė į kai kuriuos rinkos tyrimus, todėl ši programa iš tikrųjų yra sėkminga. Antra vertus, tai, kad stojančiųjų į kitas dvi naujas programas skaičius mažėja, gali reikšti, jog sprendimas jas kurti nebuvo pagrįstas pakankamai patikima švietimo paslaugų ir darbo rinkos analize. Kai kurie socialiniai partneriai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, taip pat užsiminė, kad VKK galėtų daugiau bendrauti su įmonėmis, kad „išsiaiškintų specialistų paklausą“ (žr. 61 pastraipoje pateiktą susijusią rekomendaciją).

37. Taikomos įvairios įgyvendinamų programų tobulinimo (taip pat ir dėstytojų kvalifikacijos užtikrinimo) priemonės; jos apima visų pirma studentų dalykų vertinimą ir (arba) studentų apklausas dėl pasitenkinimo studijomis, duomenų apie studentų veiklos rezultatus rinkimą ir nagrinėjimą, darbuotojų vertinimą, (arba) „sertifikavimą“, absolventų apklausas (nors žr. 63 pastraipoje pateiktas pastabas dėl jų ribojimo), darbdavių apklausas, semestrines ir (arba) metines programų komitetų, kuriuose dalyvauja dėstytojai, studentai, socialiniai ir verslo partneriai, atliekamas peržiūras. Be to, ekspertai pažymi, kad programų komitetai kiekvieno semestro pabaigoje susipažįsta su apklausų duomenimis ir dėstytojų grįžtamojo ryšio rezultatais. Tačiau Kolegija, atrodo, nepasinaudoja galimybe kartu sistemingai išanalizuoti visus surinktus duomenis – ne tik atskirų, bet ir visų programų. Ypač svarbu studentų veiklos rezultatus, pasiektus studijuojant programas, susieti su, pavyzdžiui, apklausų dėl studentų „pasitenkinimo“ dėstytojais rezultatais, duomenimis apie studentams teikiamą pagalbą studijų procese (žr. 29 pastraipą), dėstytojų įvertinimo rezultatais ir t. t. (žr. susijusias pastabas 25 pastraipoje). Iš esmės studentai yra patenkinti dalyvavimu programų peržiūrose, bet norėtų gauti daugiau informacijos apie veiksmus, kurių imamasi atsižvelgiant į jų grįžtamąjį ryšį.
38. Kalbant apie studentų pritraukimą, kai kurie socialiniai partneriai paragino VKK iš naujo peržiūrėti „problemines“ programas ir nustatyti, kas jose yra nereikalinga, nes kartojasi kitose programose, ir t. t., o programų, pavyzdžiui, Vadybos, Lietuvoje yra per daug. Be to, kadangi ne tik IT, bet ir kitos VKK programos (pvz., Buhalterinė apskaita) yra pagrįstos greitai besivystančiomis informacinėmis technologijomis, peržiūros, ekspertų nuomone, turėtų būti atliekamos dažniau, jose dalyvaujant verslo sektoriaus ekspertams, nes tai gali padėti užtikrinti, kad programose atsispindėtų naujausi rinkos pokyčiai. Tai atrodo svarbu visų pirma dėl to, kad VKK šiuo metu neatlieka mokslo taikomųjų tyrimų tose srityse, kurios įeina į jos naujas programas, įskaitant ir IT programą (taip pat žr. 75 pastraipą).
39. Nepanašu, kad įvairiose šiuo metu VKK rengiamose ataskaitose (žr. ankstesnius paragrafus), įskaitant LKS dalininkams ir Akademinei tarybai prieinamas ataskaitas, būtų pakankamai programoms tobulinti reikalingos informacijos. Nuolatinės diskusijos programų komitetuose galėtų būti labai svarbus indėlis į tai, kad atskirų programų ir lyginamojo programų efektyvumo ataskaita būtų išsami.
40. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja VKK skubiai įdiegti procedūrą, pagal kurią kiekvienais metais ir kas penkeri metai būtų rengiamos atskirų programų veiksmingumo ir lyginamojo programų veiksmingumo ataskaitos, ir užtikrinti, kad peržiūros, kuriomis grindžiamos ataskaitos, apimtų visus aktualius duomenis (taip pat žr. rekomendaciją 26 pastraipoje).
41. Kolegija aiškiai ir įtikinamai apibūdino neseniai atliktų ir atliekamų organizacinės struktūros pokyčių (pvz., sukurta nauja IT katedra, patikslinti (tikslinami) pareiginiai nuostatai, siekiant apibrėžti pareigas ir išvengti dubliavimosi, paskirti programų koordinatoriai) pagrindimą ir įgyvendinimą. Akivaizdu, kad šiais pokyčiais siekiama supaprastinti vadybos procesus, įskaitant programų vadybą. Ekspertai **ragina** Kolegiją toliau paprastinti pareiginius administracinio personalo nuostatus, kad gana negausus jos darbuotojų kolektyvas dirbtų kuo veiksmingiau. VKK vadovybė nori atlikti ir daugiau pakeitimų, kad būtų garantuotai veiksmingai įgyvendinamas artimiausias strateginės veiklos planas.
42. Trys pagrindiniai Kolegijos valdymo organai yra dalininkų susirinkimas, atstovaujantis VKK steigėjui LKS, direktorius ir Akademine taryba. Studentai turi savo atstovybę ir yra kitų organų nariai (pvz., programų komitetų). Akademine tarybą sudaro Kolegijos ir kitų aukštųjų mokyklų atstovai, socialiniai ir verslo partneriai. Įgaliojimų ir pareigų paskirstymas šiems

trims valdymo organams užtikrina veiksmingą sprendimų priėmimą; priimant pagrindinius sprendimus atliekamas kruopštus išorinis tyrimas pasitelkiant išorinius Akademinės tarybos narius. VKK aukščiausioji vadovybė yra stipri ir aktyvi. Kartu ji tvirtai laikosi kolegialumo principo; šį faktą patvirtina tai, kad visi minėti partneriai įtraukiami į strateginių ir metinių planų kūrimo procesą. Stiprus aukščiausiosios vadovybės vadovavimas laikantis kolegialumo principo yra **gerosios praktikos** pavyzdys. Išteklių skyrimo procedūros yra rekomendacinio pobūdžio ir tinkamai parengtos. Vienintelė problema gali būti biudžeto sudarymo laiko (pagal kalendorinius metus) ryšys su akademinių metų pradžia: atrodo, kad dėl skirtingo laiko Kolegija patyrė sunkumų, kai svarstant biudžetą reikėjo atsižvelgti į studentų priėmimą. VKK **galėtų apsvarstyti galimybę** biudžeto sudarymo laiką suderinti su studentų priėmimo laiku.

43. Personalo tobulinimas strateginiame veiklos plane ryškiai išsiskiria kaip vienas iš pagrindinių keturių jo tikslų. Darbuotojai patvirtino, kad jų poreikiai nuolat vertinami, atsižvelgiama į jų grįžtamąjį ryšį (pvz., neseniai atlikta ir nuolat atliekama pareiginių nuostatų peržiūra yra pagrįsta darbuotojų apklausų rezultatais) ir Kolegija suteikia jiems galimybę atnaujinti įgūdžius ir tenkinti profesinio tobulėjimo poreikius, laikantis naujosios Kolegijos krypties ir pripažįstant jų pačių poreikius. Tai patvirtina ir daugelis pastaraisiais metais VKK vykdomų projektų, į kuriuos įtrauktas personalo tobulinimo elementas. Darbuotojų vertinimas („sertifikavimas“) yra paremtas atitinkamomis procedūromis; ekspertų grupei pateikti duomenys rodo, kad šių procedūrų griežtai laikomasi. Kartu, kaip VKK pripažino savianalizės suvestinėje ir per susitikimus su ekspertais, kai kurių darbuotojų motyvacija vykdyti Kolegijai svarbią veiklą, pavyzdžiui, atlikti taikomuosius mokslinius tyrimus (žr. 78–79 pastraipas) arba įgyvendinti iniciatyvas, kurios gali prisidėti prie vietos, regiono ar šalies plėtros (žr. 99 pastraipą), vis dar yra gana nedidelė. Be to, ekspertų grupei pasirodė, kad darbuotojai mažai skatinami arba visai neskatinami dalyvauti šioje veikloje ir tarptautinio judumo programose (žr. 70 pastraipą). Ši problema turi būti sprendžiama įgyvendinant naują darbuotojų politiką, kuri bus parengta 2014 m. trečiajame ketvirtyje.
44. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja, kad laikantis VKK planų, į bendrąją darbuotojų politiką būtina įtraukti dabartines nuostatas dėl žmogiškųjų išteklių valdymo, įskaitant pasiūlymų dėl darbuotojų dalyvavimo tarptautinio judumo programose, mokslo taikomojoje ir savanoriškoje veikloje schemą.
45. Dėl pokyčių valdymo (procesų optimizavimo) gauta informacijos, kad įdiegtos ir nuolat tikslinamos kokybei gerinti skirtos rašytinės procedūros (Kokybės vadovas). Šis vadovas kiekvienais metais atnaujinamas, o netrukus bus peržiūrėtas siekiant pakoreguoti procedūras taip, kad jos užtikrintų kuo veiksmingesnį būdą pasiekti tikslus. Dar pateikta informacijos, kad konsultuojamasi dėl šių procedūrinių vadovų turinio, taip pat ir planuojamų, strateginio veiklos plano pakeitimų.
46. Nepaisant to, kad darbuotojų ištekliai nedideli, VKK atlieka daug apklausų (studentų, dėstytojų, absolventų ir darbdavių) ir (nuolat) vykdo vidaus auditus. Iš ekspertų grupei pateiktų pavyzdžių matyti, kad kolegija atsižvelgia į gautą grįžtamąją informaciją (pvz., pareiginiai nuostatai pakoreguoti atsižvelgiant į neseniai atliktos darbuotojų apklausos ir vidaus audito rezultatus; pagal neseniai atliktą darbuotojų ir studentų apklausą kitais mokslo metais ketinama supaprastinti kokybės užtikrinimo procedūras). Įvairūs šiose vertinimo išvadose minimi pokyčiai buvo pradėti remiantis neseniai atlikta VKK veiklos analize, inicijuota naujos vadovybės, o savianalizės suvestinė, kuri yra institucinio vertinimo dalis, kaip matyti, paskatino tolesnius pokyčius. Oficialus rizikos analizės mechanizmas nesukurtas. Tačiau VKK teisingai nurodė būtinybę išplėsti siūlomų programų apimtį ir padidinti jų matomumą atsižvelgiant į mažėjantį stojančiųjų skaičių ir atitinkamai sukūrė naujas programas bei pradėjo stiprią reklaminę kampaniją. Antra vertus, veiksmingai valdyti pokyčius trukdo duomenų tvarkymo ir stebėsenos sistemos trūkumai (žr. 29–31 pastraipas). Pirmiau minėta nauja darbo grupė lyg ir turėtų pagerinti padėtį. Ekspertų grupės surinkta informacija rodo ir tai, kad nauja Kolegijos vadovybė tvirtai įsitikinusi, kad pokyčiai padės užtikrinti Kolegijos ateitį.

47. Kolegija atitinka visus Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) reikalavimus. Nepaisydama finansinių suvaržymų ji pripažįsta, kaip svarbu turėti tinkamus materialiuosius išteklius, – tai rodo vienas iš strateginės veiklos plano tikslų, konkrečiai susijusių su infrastruktūros atnaujinimu ir investavimu į ją kiekvienais metais. Turimi mokymosi ištekliai, įskaitant auditorijas, kabinetus ir kompiuterių laboratorijas, tenkina studentus ir yra tinkami programoms vykdyti. Biblioteka aprūpinta ištekliais, joje yra ir elektroninių, ir spausdintų leidinių, užtikrinama galimybė naudotis reikiamomis duomenų bazėmis; prieinama visa privaloma literatūra ir įvairūs papildomi leidiniai lietuvių ir anglų kalbomis. IT infrastruktūra yra gerai valdoma; VKK gerai pasinaudoja projektinėmis lėšomis infrastruktūrai vystyti ir atnaujinti. Pagirtina ir tai, kad Kolegija šiuo metu kuria nuotolinių / mišriųjų studijų sistemą ir iki metų pabaigos patalpos bus pritaikytos neįgaliųjų studentų poreikiams. Mokymuisi skirtų išteklių valdymas yra **gerosios praktikos** pavyzdys.
48. Nors bendros pajamos pastaraisiais metais sumažėjo dėl mažesnio stojančiųjų skaičiaus, sumažėjusias įplaukas iš mokesčio už mokslą gana veiksmingai atsveria didėjančios įplaukos iš patalpų nuomos, subsidijos projektams, kažkiek prisideda ir valstybės biudžeto lėšos, skiriamos pirmosios pakopos IT studijų programai. Metinis biudžetas formuojamas pagal Kolegijos tikslus ir uždavinius, vadovaujantis strateginiu veiklos planu ir atsižvelgiant į galimą jo įgyvendinimo riziką, kuri nustatoma modeliuojant procesus ir numatant jų pasekmes. Taip pat įdiegta veiksminga informacijos rinkimo apie išteklių poreikius katedrose (skyriuose), tiesiogiai dalyvaujančiose veikloje, kuri padės pasiekti VKK tikslus ir uždavinius, nustatyti išteklių poreikį, procedūra. Sėkmingas 2013–2014 metų plano, pagrįsto strateginės veiklos planu, įgyvendinimas rodo, kad, siekiant nustatytų tikslų ir uždavinių, biudžetas planuojamas ir tvarkomas gerai, o lėšos panaudojamos veiksmingai. Efektyvus finansų valdymas yra **gerosios praktikos** pavyzdys.
49. VKK turi etikos kodeksą, kuris viešai paskelbtas jos interneto svetainėje; jis apima visus svarbius klausimus, įskaitant procedūras, taikomas plagijavimo atveju, ir jame numatytas sankcijas už kodekso nesilaikymą. Kodekso nuostatos įtrauktos į VKK studento studijų vadovą. Etikos komitetas nagrinėja dėstytojų ar studentų kodekso pažeidimo atvejus. Ir dėstytojai, ir studentai vizito metu patvirtino, kad yra susipažinę su kodeksu ir jo procedūromis (pvz., pašalinimas už apgaulingumą egzamino metu).
50. Galiausiai ekspertų grupė norėtų pabrėžti veiksmingos išorinės ir vidinės komunikacijos politikos (ji siekia toliau nei pirmiau minėti atskiri kriterijai) svarbą tolesnei Kolegijos plėtrai. VKK supranta, kad daug kas priklauso nuo sėkmingos reklamos. Taigi ji neseniai pradėjo aktyvią kampaniją, siekdama pritraukti studentų, o 2014 m. trečiąjį ketvirtį ketina parengti išsamią matomumo strategiją. Ekspertai **tvirtai pritaria** VKK planui kurti strategiją, kuri būtų pagrįsta VKK ypatumais, apimtų visas jos veiklos sritis, įskaitant studentų mokymą, mokymosi visą gyvenimą galimybes kitoms besimokančiųjų grupėms, tyrimus ir konsultavimą, ir įtrauktų specialias priemones, skirtas ryšiams palaikyti su kiekviena iš aiškiai nustatytų tikslinių grupių. Be to, ekspertai **ragina** VKK apsvaistyti, ar kai kurios iš jos vidinės komunikacijos priemonių galėtų būti dar efektyvesnės. Panašu, kad veiksminga vertikali komunikacija (nuo aukščiausios vadovybės link žemesnių grandžių – padalinių vadovų, programų koordinatorių ir t. t.), formuojasi kiekvieną savaitę ir (arba) mėnesį organizuojant posėdžius. Horizontali komunikacija (tarp kiekvieno padalinio darbuotojų, žemesnės grandies nei vadovai, programų komitetai ar koordinatoriai, ir tarp padalinių) atrodo, dažniausiai pagrįsti neformaliais santykiais, nors tai suprantama, kadangi bendruomenė yra maža. Yra keli „kanalai“, skirti visos Kolegijos dėstytojams keisti informacija arba patirtimi, pavyzdžiui, interneto svetainė, metiniai renginiai, kurių tikslas – pateikti gerosios praktikos pavyzdžių, arba atviros paskaitos, bet personalas turėtų daugiau naudoti, jei dažniau tarp katedrų būtų organizuojami susirinkimai „akis į akį“, skirti būtent dalytis informacija. Tai galbūt padėtų stiprinti dėstytojų motyvaciją dalyvauti moksliniuose tyrimuose ir savanoriškoje veikloje tose katedrose, kurios nėra pakankamai aktyvios.
51. Apibendrinant galima teigti, kad VKK misija būtų geresnis strateginio veiklos plano pagrindas, jei ji būtų konkretnė ir pagrįsta aiškiai nustatyta Kolegijos niša, atsižvelgiant ir į

LKS steigėjų poreikius, ir į pačios Kolegijos praktinius strateginius interesus; kalbant apie pastaruosius, būtina užmegzti ryšius su kitais socialiniais ir verslo partneriais.

Strateginis veiklos planas iš esmės yra tinkamas tikslui siekti; kai jame nepakankamai atsispindi aplinkos pokyčiai, jis atnaujinamas į strateginius tikslus įtraukiant metinius prioritetus. Tačiau nors VKK strategijos orientavimas į studentų priėmimą, kai apskritai stojančiųjų skaičius mažėja, yra suprantamas, reikėtų daugiau dėmesio skirti studentams išsaugoti. Šis planas sėkmingai įgyvendinamas, bet jame nėra aiškiai apibrėžtų nuolatinės įgyvendinimo stebėsenos procedūrų; taigi pernelyg pasikliaujama metiniais pažangos vertinimais ir ataskaitomis. Dėl itin didelio rodiklių skaičiaus ir nevisiško jų suderinamumo mažėja stebėsenos veiksmingumas; tai rodo, kad vertinimo ir duomenų tvarkymo priemonės turi trūkumų.

Vidinės kokybės užtikrinimo sistema iš esmės yra gana veiksminga, bet dar būtų galima patobulinti programų tvirtinimo, stebėsenos ir tikslinimo procedūras. Organizacinės struktūros pokyčiai buvo aiškiai skirti vadybai supaprastinti. Taikomos pagrįstos procesų ir pokyčių valdymo priemonės, o vertinimo ir duomenų tvarkymo priemonės reikėtų tobulinti, kad jos būtų veiksmingesnės. Nemažai gerų žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių reikėtų integruoti į darnią politiką, į kurią jau įtraukta iniciatyvų schema. Tinkamas dėmesys skiriamas etikai. Materialiųjų (mokymosi) išteklių vadyba organizuojama labai gerai, lėšos panaudojamos efektyviai, laikantis strategijos tikslų.

Daugelyje tobulintinų sričių VKK jau ėmėsi, šiuo metu imasi arba netrukus imsis taisomųjų veiksmų, atsižvelgdama į 2013–2014 m. strateginės veiklos planą. Pokyčiai strateginio valdymo srityje ir kitose dalyse nagrinėjamosiose srityse galėtų būti grindžiami išsamia išorės ir vidaus politika, kuri taip pat numatyta 2013–2014 m. strateginės veiklos plane.

Srities vertinimas: Strateginio valdymo sritis vertinama teigiamai.

IV. STUDIJS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

52. Visos VKK suteikiamos kvalifikacijos atitinka jos misiją ir pagrindinius dokumentus. Mažėjantis į dvi iš keturių naujų pirmosios pakopos studijų programas priimamų studentų skaičius ir laipsnio nesuteikiančių antrosios pakopos studijų programų ir suaugusiųjų švietimo kursų ar seminarų nepopuliarumas gali rodyti, kad jie nėra įsitvirtinę arba neatitinka švietimo ir darbo rinkos poreikių. Vis dėlto yra daug požymių, rodančių, kad VKK siūlomos studijų programos apskritai atitinka Lietuvos ekonomikos ir visuomenės poreikius. Dvi iš keturių naujų studijų programų (Maitinimo verslo organizavimas ir Informacinių sistemų diegimas ir priežiūra), kuriose studentų skaičius auga, apima ekonominės raidos prioritetines sritis ir vienai iš jų, kuri pripažinta „unikalia“, skirtas valstybinis finansavimas. Buhalterinės apskaitos ir IT kursai aukštesniosios grandies įmonių personalui yra geri pavyzdžiai, kaip Kolegija reaguoja į mokymų darbo vietoje poreikį. Lietuvos kolegijų duomenys rodo, kad VKK absolventų nedarbo lygis buvo vienas iš žemiausių 2012 m. Vizito metu Kolegijoje vykę susitikimai patvirtino, kad absolventai gerai parengiami darbui, ir darbdaviai – tiek LKS, tiek kitos įmonės – juos labai vertina už žinias ir gebėjimus.
53. Kolegijoje šiuo metu vykdomos septynios ekonomikos, finansų, vadybos ir IT kryptių pirmosios pakopos studijų programos. Tai, kad VKK labai daug dėmesio skiria šioms kryptims, pirmiausia rodo specialistų poreikį tarp LKS, kaip Kolegijos steigėjo, vartotojų kooperatyvų narių. Taigi, pasak socialinių dalininkų, su kuriais vertinimo grupė susitiko per vizitą Kolegijoje, taip atsirado naujos Maitinimo verslo organizavimo ir IT studijų programos. Tai, be abejo, padeda absolventams įsidarbinti, tačiau taip pat gali suvaržyti naujų studijų programų, kurios reaguotų į darbo rinkos poreikį už LKS ribų ir galėtų padėti VKK pritraukti daugiau studentų, rengimą (taip pat žr. 17–18 pastraipas).
54. Savianalizės suvestinėje ilgalaikės studijų tobulinimo strategijos nebuvimas nurodomas kaip silpnoji pusė. VKK ketina tokią strategiją parengti kitais mokslo metais ir vertinimo grupė **pataria** tai padaryti. Kalbant apie rengtinių studijų programų pasirinkimą, vertinimo grupė

ypač atkreipia dėmesį, kad nėra formalaus mechanizmo įvairių socialinių ir verslo partnerių arba darbdavių (įskaitant ne iš LKS) grįžtamajam ryšiui (apie dabartinę ir prognozuojamą specialistų, kuriuos galėtų parengti Kolegija, poreikį) reguliariai rinkti ir jį analizuoti. Tik kai kurie socialiniai partneriai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, kartais gauna klausimų iš VKK apie naujų studijų programų sudarymą. Kai kurie iš šių partnerių pateikė pasiūlymų, kuriuos VKK gali būti naudinga apsvaistyti, pavyzdžiui, visapusiška IT krypties programavimo studijų programa tikriausiai pritrauktų 50–60 studentų (žr. susijusią rekomendaciją 65 pastraipoje). Kalbant apie konkrečias rengtinas arba vykdomas studijų programas, VKK būtų naudinga patobulinti studijų programų tvirtinimo, stebėsenos ir vertinimo nuostatus, kurie būtų vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dalis (žr. susijusią pastabą 40 pastraipoje).

55. Šešios iš septynių studijų programų vykdomos nuolatine ir iššęstine forma, o daugelio studijų programų iššęstinių studijų studentų skaičius yra didesnis negu nuolatinių. Studijų programos šiuo metu vykdomos tik tiesiogiai bendraujant auditorijose. Vis dėlto strateginiame veiklos plane ir 2013–2014 m. plane nuotolinės studijos laikomos prioritetu; kuriama Moodle paremta sistema ir skirtingose studijų programose išbandomi kai kurie dalykai, siekiant nuo 2014–2015 mokslo metų įvesti nuotolines arba mišriąsias studijas (galiausiai 70–80 proc. dalykų bus vykdomi šiomis formomis). Studentai, ypač iššęstinių studijų, kurie dirba ir mokosi, tai labai vertina. Tai patvirtino VKK surinkti dėstytojų atsiliepimai ir vertinimo grupės susitikimų su studentais metu tiesiogiai surinkti atsiliepimai. Taigi, apskritai Kolegijos siūlomos įvairios studijų formos yra patenkinamos; pagal pageidavimus plečiama studijų vykdymo būdų įvairovė.
56. Išplėstų studentų pasirinkimo galimybių požiūriu taip pat pagirtina, kad absolventams sudaromos sąlygos įgyti kai kurių studijų programų „gretutinę kvalifikaciją“ (pavyzdžiui, „gretutinę verslo vadybos kvalifikaciją“ IT studijų programos absolventams) ir kad VKK vykdo kelias „dvigubas studijų programas“ kartu su kitomis aukštojo mokslo institucijomis (pavyzdžiui, universitetu Suomijoje).
57. Kaip nurodyta 19 pastraipoje, į studentą orientuotos studijos nelabai atspindi VKK dokumentuose, tačiau dabar Kolegija pradeda labiau atsižvelgti į studentų mokymosi poreikius. Tai patvirtina pastangos pastaruoju metu taikyti nuotolines arba mišriąsias studijas ir lanksčius „individualius studijų planus“. Platesnis „individualių“ planų taikymas kitais mokslo metais priklausys nuo šiais metais atliktos studentų apklausos rezultatų. Kalbant apie programos turinį, per apsilankymą Kolegijoje vertinimo grupė sužinojo, kad studentai labai vertina stiprią studijų programų praktinę kryptį, tačiau norėtų, kad būtų daugiau praktinio mokymo, susieto su realiu gyvenimu (pavyzdžiui, įmonei išversti interneto svetainę), praktinių testų ir susitikimų su praktikais, taip pat pageidauja daugiau anglų kalbos paskaitų. Į tai būtų galima atsižvelgti per kitą studijų programų vertinimą. Nuotolinių studijų įvedimas, specialūs mokymai kai kuriems dėstytojams, specialios įrangos įsigijimas ir šiais metais planuojamas patalpų pritaikymas žmonėms, turintiems negalią, rodo, kad Kolegija taip pat rūpinasi specialiu poreikiu turinčiais studentais – tai **gerosios patirties** pavyzdys.
58. Reikėtų pagirti Kolegiją už tai, kad ji daug dėmesio skiria praktiniam studentų mokymui. Studentai, absolventai ir darbdaviai sutinka, kad VKK studijų programose turi būti užtikrinama reikiama teorinio ir praktinio mokymo pusiausvyra. Visų studijų programų įmonėse atliekama praktika sudaro maždaug 17 proc. viso kurso darbo krūvio. Kolegija padeda studentams rasti įmones praktikai atlikti; pasirašomos praktikos sutartys; renkamas grįžtamasis ryšys siekiant tobulinti šios srities veiklą. Įmonės pačios siūlo studentų baigiamųjų darbų temas arba su jomis dėl temų susitariama, todėl darbai yra pagrįsti realaus gyvenimo pavyzdžiais. VKK turi mokomąją įmonių laboratoriją. Mokydamiesi pagal savo studijų programas studentai kartu lavina ir verslumo gebėjimus ir mokosi užsiimti verslu. Dėstytojų, turinčių bent trejų metų praktinę patirtį, dalis (daugiau kaip 80 proc.) gerokai viršija įstatymo nustatytą minimumą. Studentų parengimas įsidarbinti yra **gerosios patirties** pavyzdys.

59. Kolegijoje vykdomos septynios laipsnio nesuteikiančios studijų programos, įvairūs kiti suaugusiųjų švietimo kursai ir seminarai, įskaitant asmeniniams poreikiams pritaikytus ir įprastinius seminarus. Šiuo metu studijų programos ir kursai vykdomi tik tiesiogiai bendraujant auditorijose, tačiau, kaip per apsilankymą buvo informuota vertinimo grupė, ateityje daliai jų bus pasitelkiama *Moodle* sistema, skirta nuotolinėms arba mišriosioms studijoms. VKK sėkmingai organizuoja įvairius profesinius ir neprofesinius suaugusiųjų švietimo kursus, kurie yra iš išorės finansuojami projektai (pavyzdžiui, skirti tokioms tikslinėms grupėms, kaip buhalteriai, dėstytojai ir tėvai). Tačiau SS pripažįstama, kad VKK suaugusiųjų švietimo kursų pasiūla „nevisiškai išplėtotą“ ir įprastos laipsnio nesuteikiančios studijų programos ir seminarai nėra labai populiarūs. Vertinimo grupė atkreipia dėmesį, kad tai būtina spręsti įgyvendinant pirmiau nurodytą „studijų plėtros strategiją“, kuri apims laipsnio nesuteikiančias studijų programas ir neformalųjį švietimą.
60. Kaip ir pirmosios pakopos studijų programose, vertinimo grupė šiuo atveju irgi išvelgia problemą, kad Kolegija sistemingai nerenka socialinių ir verslo partnerių atsiliepimų, kokias studijų galimybes ji galėtų jiems teikti; pilietinės organizacijos taip pat galėtų tapti konsultuojančiomis partnerėmis neprofesinio suaugusiųjų švietimo srityje. Šiek tiek pasyviai Kolegijos poziciją šiuo klausimu taip pat patvirtino susitikimas su socialiniais partneriais, kurie nurodė, kad labiau įpratę galvoti, ką jie galėtų padaryti dėl Kolegijos, o ne ką Kolegija galėtų padaryti dėl jų.
61. **Rekomendacija** (54, 59–60 pastraipos): Vertinimo grupė rekomenduoja Kolegijai įdiegti formalų mechanizmą, galintį reguliariai rinkti grįžtamąjį ryšį apie dabartinį ir prognozuojamą specialistų ir mokymosi visą gyvenimą poreikį iš reprezentatyvaus skaičiaus socialinių, verslo ir kitų partnerių – tiek iš LKS, tiek ne iš jos – ir juos analizuoti, kad galėtų pagrįsti savo sprendimus dėl pirmosios studijų pakopos ir kitų būsimų mokymo programų ir kursų.
62. Siekdama plėtoti mokymąsi visą gyvenimą VKK taiko ir išbando neformaliojo mokymosi pripažinimo, kuris yra gana nauja sąvoka Lietuvoje, metodikas. Naudodama keturioms pirmosios pakopos studijų programoms skirtas metodikas VKK neseniai įvertino 23 asmenų kompetencijas ir gebėjimus. Tai – **gerosios patirties** pavyzdys. SS nurodoma, kad ši veikla iš esmės skirta judumui tarp skirtingų švietimo sektorių palengvinti (pavyzdžiui, profesinio mokymo ir aukštojo mokslo; VKK neseniai pasirašė 9 sutartis su profesinėmis mokyklomis). Suderinus suaugusiųjų švietimo kursų rengimą su darbo rinkos ir visuomenės poreikiais, įvedus nuotolinį arba mišrųjį suaugusiųjų mokymą ir įvykdžius didelę reklamos kampaniją, plačiąja prasme ši veikla taip pat gali į Kolegiją pritraukti daugiau suaugusiųjų, norinčių įgyti dalines arba visas kvalifikacijas.
63. VKK pripažįsta, kad reikia dar daug ką nuveikti, kad būtų įdiegta efektyvi įsidarbinimo ir absolventų karjeros stebėsenos sistema. Karjeros centro personalo išteklių yra labai maži (0,25 visos darbo dienos ekvivalentų (FTE) net atsižvelgiant į tai, kad Centrai padeda kiti padaliniai. Kolegija turi absolventų duomenų bazę, tačiau ne visi duomenys reguliariai atnaujinami. Daugiausia duomenų turima apie neseniai Kolegiją baigusius absolventus, ypač tuos, kurie tikriausiai bus pakviesti dirbti VKK dėstytojais arba dalyvaus jos projektuose. Kolegija mėgina kasmet atlikti absolventų apklausas, tačiau tai ne visada įmanoma dėl ribotų personalo išteklių ir didelio darbo krūvio. Prieš kelerius metus buvo įkurtas Alumni klubas, bet VKK ir absolventai pripažįsta, kad jis yra nelabai aktyvus. Esama ir teigiamų dalykų. Iš absolventų apklausų gaunama duomenų apie VKK teikiamų žinių, įgyjamų gebėjimų aktualumą ir visas įmanomas mokymo spragas. Šie duomenys naudojami šiuo metu vykdomoms studijų programoms tobulinti. Šiuo metu Kolegija dalyvauja nacionaliniame projekte, kuriuo siekiama įdiegti visavertę įsidarbinimo stebėsenos sistemą Lietuvos aukštosiose mokyklose, tačiau nepanašu, kad ši sistema pradės greitai veikti.
64. **Rekomendacija**: Vertinimo grupė rekomenduoja VKK skirti daugiau dėmesio personalo karjerai planuoti ir stebėti bei susisteminti duomenų apie absolventus (ne tik neseniai, bet ir anksčiau baigusius) rinkimą ir valdymą dar prieš įdiegiant sistemą, kuri šiuo metu kuriama, įgyvendinant nacionalinį absolventų įsidarbinimo stebėsenos projektą.

VKK taip pat labai skatinama plėtoti Alumni klubo veiklą, siekdama užtikrinti, kad absolventai remtų Kolegijos tolesnės plėtros pastangas.

65. Tiek SS, tiek vizito Kolegijoje metu vertinimo grupės surinkti duomenys rodo, kad VKK palaiko glaudžius ryšius su akademineis, socialiniais ir verslo partneriais. Juos labai skatina valdymo susitarimai tarp LKS, kaip steigėjos arba socialinio dalininko, ir Akademines tarybos, kurią sudaro LKS atstovai ir kiti socialiniai, verslo ir akademiniai partneriai. VKK partneriai dalyvauja įvairioje veikloje: dėsto dalykus; suteikia praktikos vietas, siūlo studentų baigiamųjų darbų temas ir juos vertina; dalyvauja studijų programų komitetų veikloje, padeda rengti naujas studijų programas, teikia atsiliepimus apie vykdomas studijų programas ir dalijasi profesinėmis žiniomis VKK konferencijose, skirtose studijų programoms ir mokslinei veiklai. Jų teikiamą pridėtinę vertę studentų mokymui patvirtina tai, kad darbdaviai yra patenkinti absolventų rengimo kokybe. Nors dėl galimų studijų programų ir dalykų rengimo su socialiniais ir verslo partneriais turėtų būti konsultuojamasi sistemingiau (žr. 61 pastraipoje pateiktą rekomendaciją), bendras jų dalyvavimas VKK veikloje yra **gerosios patirties** pavyzdys.
66. Su studijomis ir mokymusi visą gyvenimą susijusiuose strateginiuose dokumentuose aiškiai nurodomi EHEA ir kiti susiję Europos arba ES dokumentai. Jie apima nuostatas dėl kreditų vertinimo, numatomų studijų rezultatų ir kitur gautų kreditų pripažinimo. Absolventų įsidarbinamumas – pagrindinis strateginiame veiklos plane nurodomų susijusių tikslų ir veiklos aspektas. Pagrindiniuose dokumentuose taip pat skiriamas dėmesys Kolegijoje teikiamo švietimo tarptautiškumui, įskaitant studentų ir personalo judumą. Todėl strateginiai dokumentai atitinka EHEA ir ES dokumentų, susijusių su aukštuoju mokslu, nuostatas.
67. Pastaraisiais metais VKK sukūrė 44 tarptautinių partnerių iš 20 Europos šalių tinklą (2008 m. jų buvo 13). Išvykstančių studentų skaičius 2008–2013 m. svyravo nuo 13 iki 19. Nors 2013 m. jų skaičius vėl šiek tiek sumažėjo, atsižvelgiant į tai, kad per tą patį laikotarpį bendras VKK studentų skaičius sumažėjo daugiau kaip 60 proc., galima išvelgti judumo aktyvėjimo tendencijas. Vis dėlto išvykstantys studentai 2013 m. vis dar sudarė tik 1,7 proc. visų VKK studentų (šis skaičius viršijo studijuojančių pagal Europos Erasmus programą vidurkį, kuris 2012 m. buvo 0,95 proc., ir buvo mažesnis už Lietuvos vidurkį, kuris pagal naujausią Europos Komisijos statistiką buvo 3,9 proc.) (žr. susijusią rekomendaciją 71 pastraipoje).
68. Atvykstančiųjų skaičius itin išaugo: nuo 0 studentų 2008 m. ir 12 – 2009 m. iki 54 – 2012 m. ir 45 – 2013 m. Dėl to, kitaip negu daugelyje kitų Vidurio ir Rytų Europos aukštųjų mokyklų, atvykstančių studentų dalis yra gerokai didesnė už išvykstančių. Tai rodo, kad VKK yra patraukli studijų vieta ir tai būtų galima išnaudoti, siekiant pagerinti Kolegijos padėtį Lietuvoje ir pritraukti daugiau vietos studentų. Kolegija taip pat verta pagyrimo už atvykstantiems studentams teikiamą paramą, apimančią įvairius praktinius dalykus, kuravimą ir integravimą, nes Studentų mentorių klubas labai padeda užsienio studentams jaustis komfortiškai. Užsienio studentų pritraukimas ir priėmimas laikoma **gerosios patirties** pavyzdžiu.
69. Vyrauja neaiški personalo išvykstamojo personalo judumo tendencija: išvykstančio personalo skaičius padidėjo nuo 8 asmenų 2008 m. iki 14 – 2009 m., paskui vėl sumažėjo iki 8 – 2010 m. ir išaugo iki 16 – 2013 m. (išskyrus dvejus metus, kai jis labai padidėjo dėl to, kad VKK dalyvavo Europos socialinio fondo (ESF) projektuose, skirtuose dėstytojų įgūdžiams tobulinti). Pastaraisiais metais svyravo ir atvykstančio personalo skaičius (pavyzdžiui, 15 asmenų 2011 m., 6 – 2012 m. ir 18 – 2013 m), tačiau apskritai vyrauja augimo tendencija (2008 m. neatvyko nė vienas darbuotojas, o 2009 m. jų buvo 3).
70. Studentai ir darbuotojai patvirtino, kad Kolegija skatina judumą pagal tokias programas kaip Erasmus, ir kuriomis pasinaudoję studentai bei dėstytojai akivaizdžiai gauna naudos ir dalijasi savo patirtimi. Taip pat yra duomenų, kad studentai, atvykstantys į VKK, skatina vietos studentų judumą. Vis dėlto VKK savianalizės suvestinėje ir vizito metu pripažino, kad motyvacijos trūkumas ir nepakankamas užsienio kalbos mokėjimas yra pagrindinės išvykstamojo judumo kliūtys. Studentai taip pat nurodo ir psichologinį barjerą („sunku

pasitraukti iš komforto zonos“). Nėra konkrečių paskatų (pavyzdžiui, finansinių arba reklaminių) personalo judumui skatinti, personalui nesudaroma galimybių reguliariai lankyti kalbų kursus. Nors Mentorių klubas padeda VKK studentams lavinti kalbos įgūdžius kasdien bendraujant su atvykusiais studentais, VKK studentai norėtų, kad būtų daugiau mokoma anglų kalbos (dabar jos mokoma tik vieną semestrą).

71. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė rekomenduoja VKK labiau skatinti išvykstantąjį studentų ir personalo judumą ir pašalinti dabartines kliūtis, įskaitant kalbos barjerą, taip pat siekti, kad atvykstantysis ir išvykstantysis personalas labiau skatintų judumą.
72. Taigi, VKK studentų rengimas atitinka jos misiją ir strateginius dokumentus, dabartinius ekonomikos poreikius ir politikos pokyčius EHEA ir ES. Ji atsižvelgia į studentų poreikius vykdydama daugelį studijų programų nuolatine ir iššestine formomis, šiuo metu diegdama nuotolines, arba mišrias, studijas ir siekdama plačiau naudoti „individualius studijų planus“. Ypač išskirtinas Kolegijos didelis dėmesys praktiniam studentų mokymui ir įsidarbinimui bei glaudūs ryšiai su socialiniais ir verslo partneriais. Vis dėlto tuo pat metu akivaizdu, kad absolventų įsidarbinimo ir karjeros stebėsenos sistema yra neišvystyta: trūksta formalaus mechanizmo grįžtamajam ryšiui iš įvairių socialinių ir verslo partnerių reguliariai rinkti ir analizuoti, kuriais Kolegija galėtų vadovautis rengdama naujas pirmosios pakopos studijų programas ir kurie padidintų suaugusiųjų švietimo pasiūlos aktualumą ir patrauklumą. Pastaraisiais metais išsiplėtė VKK tarptautinių partnerių tinklas ir galima išvelgti išvykstantojo studentų judumo augimo tendenciją, tačiau jų dalyvavimas vis dar yra gana neaktyvus ir Kolegija galėtų labiau skatinti studentus ir personalą įgyti patirties užsienyje.

Srities vertinimas: Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.

V. MOKSLO IR (ARBA) IR MENO VEIKLA

73. Aukštojo mokslo įstatymo nuostatos dėl mokslo taikomųjų tyrimų ir personalo bei studentų dalyvavimo mokslo tiriamojoje veikloje atsispindi VKK statute. Jos misijoje aiškiai kalbama apie mokslo taikomuosius tyrimus ir taikomųjų tyrimų plėtrą, kaip prioritetinį strateginio veiklos plano tikslą. Neseniai išleistame (buvusio) direktoriaus su moksliniais tyrimais susijusiam įsakyme (2012 m.), kuris gali būti laikomas mokslinių tyrimų politikos dokumentu, apibrėžiami penki strateginiai uždaviniai ir susijusios veiklos sritys bei laukiami rezultatai (pavyzdžiui, konkretus mokslinių publikacijų skaičius). Jie apima studentų įtraukimą į mokslo taikomųjų tyrimų plėtrą, konsultavimo veiklos plėtrą, personalo mokslo tyrimosios veiklos kompetencijas, tarptautinį tyrimų judumą ir projektus bei su mokslinėmis publikacijomis susijusią veiklą. Apskritai nepaisant to, kad VKK pirmiausia yra mokymo įstaiga, strateginiuose dokumentuose daug dėmesio skiriama mokslo taikomiesiems tyrimams.
74. VKK dalyvauja mokslo taikomųjų tyrimų projektuose, kurie konkrečiai apima vartotojų apklausas, galimybių studijas, finansines ir kitas verslo analizes ir t. t. Ji taip pat organizavo mokslines praktines konferencijas ir kai kurios jų šiuo metu rengiamos kasmet arba du kartus per metus (pavyzdžiui, renginys „Mokslo ir verslo dermė“). Vertinimo grupei pateiktas mokslinių tyrimų projektų sąrašas ir informacija apie konferencijas rodo, kad VKK taikomieji tyrimai ir su tyrimais susijusi veikla apskritai atitinka institucijos profilį ir strateginius dokumentus.
75. Kadangi Kolegija jau kurį laiką specializuojasi rengiant ekonomikos, finansų ir vadybos kryptių studentus, suprantama, kad jos mokslo taikomųjų tyrimų projektuose daugiausia dėmesio skiriama šioms kryptims. Kolegiją derėtų pagirti už tai, kad ji užtikrina glaudžius ryšius tarp šių kryptių pirmosios pakopos studijų programų ir mokslo tiriamųjų projektų, bei tyrimų rezultatų naudojimą studijų programoms tobulinti. Vis dėlto VKK pripažįsta, kad nebuvo atlikta jokių mokslo taikomųjų tyrimų tų studijų kryptių programų, kurios vykdomos nuo 2012 m., ypač IT. Tai kryptis, kurioje vykdoma vienintelė studijų programa, kuriai skirtas valstybinis finansavimas ir kuri, kaip patvirtino kelios grupės susitikimų metu, ypač domina ne tik VKK socialinius dalininkus, bet ir kitas įmones. Kita vertus, neseniai buvo pasirašyti

nauji bendradarbiavimo susitarimai su IT įmonėmis, taip pat Kolegija ketina plėsti mokslo taikomųjų tyrimų kryptių įvairovę, siekiant, kad jie apimtų ir naujas pirmosios pakopos studijų programas.

76. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė rekomenduoja, kad, kaip planuojama, Kolegija siektų atlikti visų pirmosios pakopos studijų programų kryptių mokslo taikomuosius tyrimus, ypač IT kryptyje, kurioje vykdoma vienintelė valstybės finansuojama pirmosios pakopos studijų programa ir kurioje mokslinių tyrimų projektai gali prisidėti prie tolesnio studijų programos, Kolegijos tyrimų pajėgumų ir VKK tyrimų partnerių tinklo plėtojimo.
77. Pareigybių aprašuose dėstytojams keliamas reikalavimas, kad jie vykdytų mokslo taikomąją veiklą ir teiktų jos ataskaitas. „Dėstytojų metodinio mokslinio darbo“ vertinimas yra vienas iš atestavimo proceso kriterijų (personalo vertinimo). Taigi, Kolegijos lūkesčiai yra aiškiai apibrėžti. Personalas vykdo mokslo taikomųjų tyrimų projektus atskirai arba kartu su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais ir skelbia straipsnius nacionaliniuose ir tarptautiniuose žurnaluose (VKK pateikti pavyzdžiai); iš dalies remiamas jų dalyvavimas konferencijose. Studentų baigiamieji darbai apima mokslo taikomųjų tyrimų elementą, be to, vykdomos kitos iniciatyvos, skirtos jų taikomųjų tyrimų gebėjimams lavinti (pavyzdžiui, organizuojamas metinis geriausio baigiamojo darbo konkursas ir įsteigtas Jaunųjų tyrėjų klubas). Visa tai taip pat atitinka pagrindinius VKK dokumentus.
78. Kadangi mokslo taikomųjų tyrimų plėtojimas aiškiai numatytas strateginiame veiklos plane, SS pripažįstama, kad užsakomųjų mokslinių tyrimų projektų ir VKK mokslo publikacijų skaičius pastaraisiais metais sumažėjo, skirtingose katedrose labai skiriasi dalyvavimo moksliniuose tyrimuose apimtis, kai kurių dėstytojų motyvacija – žema, o Jaunųjų tyrėjų klubas turėtų savo veiklą plėsti. Tai taip pat rodo, kad priemonės, kurių Kolegija ėmėsi anksčiau siekdama įgyvendinti su mokslo tiriamąja veikla susijusias rekomendacijas, pateiktas per VKK veiklos vertinimą 2005 m. (žr. 13 pastraipą), nebuvo pakankamai veiksmingos. Be to, per apsilankymą Kolegijoje vertinimo grupė sužinojo, kad personalas nedaug žinojo apie direktoriaus 2012 m. įsakymą. Personalo paskatų arba „atlygio“ sistema dar neveikia ir pastaraisiais metais buvo gana nedaug galimybių didinti mokslo tiriamąją kompetenciją (paminėtas vienas projektas, susijęs su tarpkultūrine kompetencija).
79. Susitikimuose su vertinimo grupe kai kurie darbuotojai minėjo, kad mokslinių tyrimų projektus inicijuoja dėstytojai ir jų iniciatyvą Kolegija iš tiesų labai vertina. Vis dėlto SS nurodoma, kad dėstytojai retai inicijuoja mokslinius tyrimus ir mokslo veikla daugiausia priklauso nuo VKK padalinių, kurie kviečia dėstytojus dalyvauti užsakomuosiuose tyrimų arba konsultaciniuose projektuose, iniciatyvos. Skirtingi požiūriai patvirtina skirtingą VKK katedrų dalyvavimo taikomuosiuose tyrimuose aktyvumą ir motyvaciją juos atlikti.
80. Kita vertus, šiais metais pagal 2013–2014 m. veiksmų planą įgyvendinamos konkrečios priemonės, skirtos mokslo tiriamajai veiklai ir personalo politikai plėtoti, įskaitant personalo paskatų sistemą, kurie turėtų būti išplėtoti 2014 m. trečiame ketvirtyje. 2014 m. vasario mėnesį lietuviškoje „P pinigų kartos“ svetainėje VKK skirtas langelis, kuriuo personalas gali naudotis norėdamas pagerinti mokslinių tyrimų kompetenciją ir kuris gali būti naudingas publikuojantiems mokslo straipsnius.
81. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė rekomenduoja VKK imtis veiksmų, skirtų personalui supažindinti su mokslo taikomųjų tyrimų prioritetais, ir pagal preliminarinius susitarimus skatinti personalą aktyviau dalyvauti taikomuosiuose tyrimuose kuriant įvairių paskatų sistemą ir sudarant daugiau galimybių gerinti mokslinių tyrimų kompetenciją (taip pat žr. susijusią rekomendaciją 44 pastraipoje).
82. VKK strateginiuose dokumentuose aiškiai nurodoma, kad Kolegijos mokslo taikomieji tyrimai turėtų atliepti ekonomikos ir visuomenės poreikius ir atitikti nacionalinius prioritetus. Tyrimų temos tvirtinamos katedrų posėdžiuose, užtikrinant, kad projektai būtų siekiama visos šalies ir regionų tikslų. Praktika, kai studentų baigiamųjų darbų, kurių pagrindas – moksliniai tyrimai, temas siūlo įmonės arba dėl jų su jomis susitariama, užtikrina, kad darbai atitiks realius verslo sektoriaus poreikius.

83. Daugumą VKK mokslinių tyrimų ir konsultacinių projektų užsako įmonės ir kai kurios valstybinės institucijos. Akivaizdu, kad tokie užsakomieji tyrimai atliekami siekiant tenkinti atskirų klientų poreikius regioniniu ir (arba) nacionaliniu lygiu. Taigi, socialiniai ir verslo partneriai taip pat daro didelę įtaką VKK mokslo veiklai ir iš tiesų nustato jos kryptį, apimtį ir dalykines sritis.
84. Kita vertus, toks stiprus rėmimasis klientų poreikiais ir reikalavimais bei jų teikiamu finansavimu rodo, kad Kolegija mokslo taikomąją veiklą vykdo reaktyviai, o ne iniciatyviai. Tai, žinoma, nepadaeda pritraukti naujų klientų ar finansuoti mokslą iš kitų šaltinių arba dalyvauti prioritetinių kryptų mokslo taikomuosiuose tyrimuose, kurie svarbūs jos pačios plėtrai (pavyzdžiui, susijusiuose su pirmosios pakopos studijų programomis, vykdomomis nuo 2012 m.). Šiomis aplinkybėmis vertinimo grupė atkreipia dėmesį, kad VKK ketina parengti metinį mokslo veiklos planą, ieškoti įvairių finansavimo šaltinių ir skatinti mokslo taikomosios veiklos paslaugas savo pakoreguotoje matomumo politikoje. Kaip vertinimo grupė išsiaiškino per apsilankymą Kolegijoje, rengdama planą Kolegija galėtų atsižvelgti į tai, ką socialiniams partneriams būtų įdomu aptarti ir ką Kolegija galėtų jiems pasiūlyti.
85. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė rekomenduoja VKK imtis daugiau iniciatyvos mokslo taikomojoje veikloje, palaikyti ryšius su (potencialiais) socialiniais ir verslo partneriais, kad, viena vertus, ji galėtų pasiūlyti savo mokslinių tyrimų paslaugas ir, kita vertus, gautų finansavimą prioritetinėms tyrimų kryptims, kurios svarbios jos pačios plėtrai (taip pat žr. susijusią rekomendaciją 93 pastraipoje).
86. SKVC paaiškino, kad Metodikos 10.2.1–10.2.3 kriterijai VKK netaikomi, nes pagrindinis kolegijų tikslas – mokymas, todėl jos tarptautinės mokslo veiklos atitiktis Europos mokslinių tyrimų erdvės lūkesčiams gali būti laikoma papildomu pranašumu. Šiomis aplinkybėmis vertinimo grupė norėtų pagirti Kolegiją už strateginių mokslo tikslų, kurie atitinka dabartinius ERA principus, nustatymą (taip pat žr. 20 pastraipą). Nors VKK šiuo metu nedalyvauja jokiame tarptautiniame tyrimų projekte, vieną projektą (apie patirtinį mokymąsi), apimančią ir taikomojo tyrimo komponentą, ji atliko, o šį rudenį rengiasi pateikti dokumentus keliems tarptautiniams projektams.
87. Apibendrinant galima teigti, kad VKK mokslo taikomoji veikla atitinka strateginius dokumentus ir yra labai sutelkta į socialinių ir verslo partnerių poreikius. Tuo pačiu metu atrodo, kad Kolegija mokslinėje veikloje yra reaktyvi, o ne iniciatyvi, ji neatlieka visų pirmosios pakopos studijų programų kryptų mokslinių tyrimų, pastaraisiais metais sumažėjo mokslo projektų ir publikacijų skaičius. Pagal 2013–2014 m. planą šis klausimas sprendžiamas arba greitai bus sprendžiamas įgyvendinant konkrečias priemones, apimančias pakoreguotą personalo politiką, numatant taikyti paskatas personalui dalyvauti mokslinėje veikloje.

Srities vertinimas: Mokslo ir (arba) meno sritis vertinama teigiamai.

VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI

88. SS teigiama, kad VKK siekia daryti poveikį regionų ir visos šalies raidai vykdydama visą įstatymų jai nustatytą veiklą: mokydama studentus ir kitus besimokančiuosius, teikdama taikomųjų tyrimų ir konsultacines paslaugas. Tai patvirtinama VKK misijoje ir visuose pagrindiniuose vertinimo grupės pateiktuose dokumentuose. Statute pabrėžiama, kad reikia užtikrinti glaudų ryšį tarp koleginių studijų programų ir taikomųjų tyrimų bei ekonomikos, regionų ir visos šalies raidos poreikių. Nors misija yra bendro pobūdžio, joje aiškiai nurodomas koleginių studijų programų aktualumas visuomenės ir darbo rinkos poreikiams, taikomiesiems tyrimams, socialiniams ir verslo partneriams teikiamoms konsultacinėms paslaugoms, asmenų, turinčių verslumo kompetencijų, lavinimui ir socialinės bei pilietinės atsakomybės ugdymui. Strateginiame veiklos plane nustatyti pagrindiniai tikslai ir priemonės taip pat apibrėžiami VKK indėlio į regionų ir visos šalies raidą požiūriu. Be to, vidinės

kokybės užtikrinimo dokumentuose, įskaitant Kokybės vadovą, pabrėžiama socialinė atsakomybė ir aplinkos apsauga.

89. Per apsilankymą Kolegijoje absolventai, socialiniai partneriai ir studentai, kurie dirba ir studijuoja, patvirtino, kad VKK rengia specialistus, kurių žinias ir gebėjimus darbdaviai labai vertina. Pirmosios pakopos studijų programų aktualumas užtikrinamas į studijų programų rengimą ir vertinimą įtraukiant socialinius ir verslo partnerius (kaip VKK organų ir komitetų narius). Darbdaviai mano, kad studentų praktikos naudingos abiem pusėms ir studentai savo praktinius gebėjimus gali lavinti mainais už naujausias žinias įmonėms. Vietos verslo poreikiai ir studentų baigiamieji darbai taip pat yra glaudžiai susiję, nes verslo partneriai dalyvauja nustatant baigiamųjų darbų temas, jiems vadovauja ir juos vertina.
90. Glaudžius Kolegijos ir socialinių bei verslo partnerių ryšius taip pat patvirtina įvairūs taikomųjų tyrimų ir konsultaciniai projektai, kuriuos užsako klientai, VKK rengiami mokymai ir Kolegijos organizuojamos *ad-hoc* konferencijos, kuriose dalyvauja jos partneriai. Vis dėlto iš projektų sąrašo matyti ir SS pripažįstama, kad pastaraisiais metais užsakomų mokslinių tyrimų ir projektų skaičius mažėja ir tai aiškinama mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos stoka (taip pat žr. komentarus dėl komunikacijos politikos 51 pastraipoje).
91. Šiomis aplinkybėmis vertinimo grupė taip pat atkreipia dėmesį, kad nors neseniai yra pasirašyti nauji susitarimai su IT įmonėmis, Kolegija neturi aiškios strategijos dabartinėms partnerystėms su socialiniais ir verslo partneriais vertinti ir naujoms sudaryti. Atsižvelgdama į valdymo sistemą, VKK natūraliai sudaro ir palaiko partnerystes su kooperatyvais, kurie yra LKS nariai, ir organizacijomis, atstovaujamos Akademinėje taryboje. Socialiniai partneriai vertinimo grupei pažymėjo, kad kitais atvejais partnerystės sudaromos reaguojant į skubius poreikius (pavyzdžiui, kai ieškoma įmonės, kuri galėtų priimti studentus praktikai), per asmeninius ryšius su absolventais arba gana atsitiktinai (nacionaliniuose projektuose arba konferencijose). VKK neteikia sistemingos ir tikslingos partnerių, kuriems galėtų būti naudingi jos siūlomi moksliniai tyrimai, konsultacinės arba mokymų paslaugos (ir kurie galėtų prisidėti prie Kolegijos strateginės plėtros) paieškos. Nėra dabartinių partnerysčių efektyvumo periodiško vertinimo mechanizmo, kuriame būtų atsižvelgiama, iš vienos pusės, į vietos, regionų ir (arba) visos šalies raidos poreikius, iš kitos pusės, į strateginius Kolegijos tikslus ir plėtros prioritetus, kita vertus. Į šiuos klausimus galima atsižvelgti atnaujinant strateginį veiklos planą, nes SS teigiama, kad VKK ketina šiame plane nustatyti prioritetines išorinio bendradarbiavimo plėtojimo sritis.
92. Aptarus prioritetines sritis, VKK taip pat skatinama atsižvelgti į vertinimo grupės rekomendaciją rasti savo nišą švietimo rinkoje (žr. 18 pastraipą). Inicijatyvesnis ir tikslingesnis požiūris į partnerystes, pagrįstas strateginiais uždaviniais, taip pat padėtų Kolegijai išplėsti mokymosi visą gyvenimą veiklą (žr. susijusią rekomendaciją 61 pastraipoje).
93. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė rekomenduoja VKK įdiegti dabartinių partnerysčių vertinimo ir naujų sudarymo mechanizmą, atsižvelgiant, iš vienos pusės, į vietos, regionų ir visos šalies raidos poreikius, iš kitos pusės, į strateginį veiklos planą.
94. VKK palaiko glaudžius ryšius su Lietuvos vidurinėmis ir aukštosiomis mokyklomis dalyvaujama jungtiniuose projektuose ir kitose iniciatyvose. Be akivaizdžiai glaudžių ryšių su kitomis kolegijomis, itin atkreiptinas dėmesys į glaudų VKK bendradarbiavimą su Vilniaus universitetu plėtojant nuotolines studijas ir pastaruoju metu pasirašytus susitarimus su profesinėmis mokyklomis, kad jų studentai ir absolventai galėtų tęsti studijas VKK.
95. Mokymosi visą gyvenimą veikloje Kolegija daugiausia dėmesio skiria įmonių personalo ir dėstytojų mokymams. Dėmesys šioms tikslinėms grupėms suprantamas, nes VKK yra mokymo įstaiga, kuri specializuojasi ekonomikos, finansų, vadybos ir IT srityse. Nors ir organizuojami suaugusiųjų švietimo kursai ir seminarai (kurie ne itin populiarūs), Kolegija **galėtų apsvarstyti galimybę** plačiau visuomenei pasiūlyti didesnę mokymosi visą gyvenimą kursų pasirinkimą (įskaitant, kaip nurodoma SS, daugiau mokslo populiarinimo renginių).

Tačiau plačiau visuomenei ji rengia įvairius renginius, skirtus bendruomeniškumo jausmui ir tautinei tapatybei stiprinti, o jos personalas ir studentai dalyvauja labdaringoje veikloje.

96. 2014 m. VKK tapo Lietuvos atsakingo verslo asociacijos (LAVA), kuri remia visos šalies raidą ir skatina įmonių socialinę atsakomybę, nare. 2013 m. Kolegija gavo „Nacionalinį atsakingo verslo apdovanojimą 2012“ už indėlį į socialinės gerovės ir atsakomybės skatinimą.
97. Apskritai faktai rodo, kad VKK tikrai aktyviai dalyvauja įvairioje vietos bendruomenei naudingoje veikloje, palaiko glaudžius ryšius su socialiniais ir verslo partneriais, o jos indėlį į regionų ir visos šalies raidą partneriai įvertina ir jis pripažįstamas netgi nacionaliniu lygiu.
98. Vertinimo, ar vykdomos veiklos pasiekia numatomą tikslą arba daro poveikį, bei padaryto poveikio nustatymo priemonės – ne tokios įtikinamos. Strateginiame veiklos plane pateikiami kiekvienos planuojamos veiklos rodikliai, tačiau jie susiejami su veiklos apimtimi arba kiekiu, o ne su efektu arba poveikiu (pavyzdžiui, pasirašyti ne mažiau kaip 5 naujus susitarimus, per metus atlikti ne mažiau kaip du taikomuosius tyrimus arba mokymuose turi dalyvauti ne mažiau kaip 150 įmonių darbuotojų). Per apsilankymą Kolegijoje vertinimo grupė sužinojo, kad Kolegija įsidarbinimo rezultatus laiko pagrindine efektyvaus indėlio į regionų ir visos šalies raidą nustatymo priemone. Vis dėlto įsidarbinimo duomenų registravimo ir analizės suvaržymai (žr. 64 pastraipą), ypač būdingi ankstesniam, o ne iš karto po Kolegijos baigimo, laikotarpiui, trukdo VKK šią priemonę veiksmingai įgyvendinti.
99. VKK personalas yra įvairių organizacijų, veikiančių srityse, tiesiogiai susijusiose ir visiškai nesusijusiose su jų profesine veikla, nariai ir (arba) dalyvauja jų veikloje (pavyzdžiui, Lietuvos buhalterių ir auditorių asociacija, Lietuvos atsakingo verslo asociacija, Lietuvos sportinio bridžo asociacija arba Lietuvos politinių kalinių ir tremtinių sąjunga). Per apsilankymą Kolegijoje vertinimo grupė iš katedrų vedėjų ir dėstytojų sužinojo, kad Kolegija remia personalo dalyvavimą savanoriškoje veikloje ir renka apie tai duomenis. Kita vertus, SS pripažįstama, kad kai kurie darbuotojai nelabai domisi savanoriška veikla arba tokioje veikloje nedalyvauja. Šis klausimas bus sprendžiamas persvarstant personalo politiką, įskaitant motyvavimo sistemą, kuri bus parengta 2014 m. trečiajame ketvirtyje (numatyta 2013–2014 metų plane) (žr. susijusią rekomendaciją 44 pastraipoje).
100. Apibendrinant, kaip nustatyta misijoje ir strateginiuose dokumentuose, galima sakyti, kad VKK dalyvauja įvairioje veikloje, skirtoje regionų ir visos šalies raidai; jos indėlį vertina kiti, bet pati Kolegija jo dar nematuoja. Ji palaiko glaudžius ryšius su partneriais, tačiau reikėtų įdiegti mechanizmą dabartinėms partnerystėms vertinti ir naujoms sudaryti. Reikia skubiai spręsti žemos kai kurių darbuotojų motyvacijos dalyvauti visuomenei naudingoje veikloje problemą persvarstant personalo politiką.

Srities vertinimas: Poveikio regionų ir visos šalies raidai sritis vertinama teigiamai.

VII. GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAI IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

Gerosios patirties pavyzdžiai

- Stipri aukščiausios vadovybės lyderystė derinama su kolegialumo principu (42 pastraipa);
- Strateginiame veiklos plane materialieji išteklių, įskaitant IT infrastruktūrą, laikomi svarbiais ir yra reguliariai prižiūrimi ir atnaujinami, nepaisant finansinių suvaržymų (47 pastraipa);
- Aktyvi ir veiksminga Kolegijos finansavimo išteklių paieška tuomet, kai pajamos iš mokesčio už mokslą mažėja, ir efektyvus lėšų naudojimas nustatytiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti (48 pastraipa);
- Atsižvelgimas į specialiųjų poreikių turinčių studentų poreikius ir studijų palengvinimo priemonės (57 pastraipa);
- Studentų parengimas įsidarbinimui (58 pastraipa);

- Aktyvus socialinių ir verslo partnerių įtraukimas į Kolegijos veiklą, įskaitant studentų mokymą, dabartinių programų tobulinimą ir vertinimą (65 pastraipa);
- Neformalaus mokymosi pripažinimo metodikų taikymas (62 pastraipa);
- Atvykstantiems studentams teikiama parama (68 pastraipa).

Rekomendacijos

Vertinimo grupė Kolegijai rekomenduoja:

- **persvarstyti misiją**, kad ji būtų konkretesnė, ir nustatyti visus Kolegiją išskiriančius ypatumus, kurie gali suteikti jai pranašumą prieš konkurentus ir kuriuos būtų galima išryškinti kaip „prekės ženklo“ (ir galbūt „visiškai naujo“ ženklo) dalį išorinės komunikacijos politikoje. Persvarstydama misiją Kolegija turėtų mėginti **rasti sau nišą** švietimo srityje ir darbo rinkoje, kurioje būtų išlaikyta pusiausvyra tarp teisėtų VKK kooperatyvų, kurie yra socialiniai dalininkai, interesų bei poreikių ir Kolegijos strateginių nuostatų, kurios yra platesnės negu tiesioginiai interesai ir poreikiai. Tokia galima niša taip pat galėtų būti branduolys, aplink kurį Kolegija plėtotų sekantį strateginį veiklos planą (18 pastraipa);
- **laikytis subalansuoto požiūrio į studentų pritraukimą ir išlaikymą**. Reikėtų skirti dėmesį ne tik tiems veiksniams, kurie pritraukia studentus (jų grupes) į VKK (pavyzdžiui, naujos studijų programos, reklama), bet ir išoriniams veiksniams, kurie galėtų juos atstumti (pavyzdžiui, studijų programų turinys, jų vykdymo būdai, nepakankama pagalba studijuojant) (26 pastraipa);
- **skubiai užbaigti trumpesnį rodiklių sąrašą**, kad jį būtų galima naudoti sekančiam strateginiam veiklos planui. Pasirinkti rodikliai turėtų suteikti pridėtinę vertę, kurią duoda strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos ir tobulinimas (28 pastraipa);
- pagal preliminarinius susitarimus nustatyti duomenis, kurių reikia **norint įvertinti pagrindinių reguliarios veiklos sričių efektyvumą**, taip pat apibrėžti veiklos efektyvumo vertinimo, duomenų reguliaraus rinkimo ir analizės būdus (30 pastraipa);
- **įdiegti dažnesnės strateginio veiklos plano įgyvendinimo pažangos stebėsenos ir ataskaitų teikimo mechanizmus**, kurie taip pat užtikrintų ir **paskesnės veiklos** vykdymą (34 pastraipa);
- **skubiai nustatyti studijų programų individualaus ir lyginamojo efektyvumo ataskaitų teikimo tvarką**, vykdomą kas metus ir kas penkerius metus, taip pat užtikrinti, kad ataskaitas patvirtinantys vertinimai apimtų visus susijusius duomenis (40 pastraipa);
- kaip ir planuojama, **šiuo metu naudojamas priemonės**, susijusias su žmoniškųjų išteklių valdymu, reikia **įtraukti į visa apimančią personalo politiką**. Politika turėtų apimti personalo paskatų dalyvauti tarptautinio judumo programose, taikomuosiuose tyrimuose ir savanoriškoje veikloje sistemą (44 pastraipa);
- **įdiegti formalų mechanizmą grįžtamajam ryšiui apie** (dabartinį ir prognozuojamą) **specialistų ir mokymosi visą gyvenimą poreikį reguliariai rinkti** iš įvairių socialinių, verslo ir kitų partnerių – tiek iš LKS, tiek iš kitų – ir juos analizuoti, kad Kolegija galėtų pagrįsti savo sprendimus dėl pirmosios pakopos studijų ir kitų būsimų mokymo programų ir kursų (61 pastraipa);
- **skirti daugiau personalo karjerai planuoti ir stebėti bei susisteminti duomenų apie absolventus** (ne tik neseniai, bet ir anksčiau baigusius) **rinkimą ir valdymą** dar prieš įdiegiant sistemą, kuri šiuo metu kuriama įgyvendinant nacionalinį absolventų įsidarbinimo stebėsenos projektą. VKK taip pat labai skatinama plėtoti Alumni klubo veiklą, siekiant užtikrinti, kad absolventai remtų Kolegijos tolesnės plėtros pastangas (64 pastraipa);
- **labiau skatinti išvykstantįjį studentų ir personalo judumą bei pašalinti dabartines kliūtis**, įskaitant kalbos barjerą, taip pat labiau skatinti atvykstančiojo ir išvykstančiojo personalo judumą (71 pastraipa);

- siekti, kaip planuojama, **atlikti visų pirmosios pakopos studijų programų kryptių mokslo taikomuosius tyrimus**. Ypač įtraukti IT kryptį, kurioje VKK vykdoma vienintelė valstybės finansuojama pirmosios pakopos studijų programa ir kurioje mokslinių tyrimų projektai gali prisidėti prie tolesnio studijų programos, Kolegijos tyrimų pajėgumų ir VKK mokslinių tyrimų partnerių tinklo plėtojimo (76 pastraipa);
- imtis veiksmų, kuriais būtų siekiama **supažindinti personalą su Kolegijos mokslo taikomųjų tyrimų prioritetais**, ir pagal preliminarinius susitarimus **skatinti personalą aktyviau dalyvauti mokslo taikomuosiuose tyrimuose** kuriant įvairių paskatų sistemą ir sudarant daugiau galimybių gerinti mokslinę kompetenciją (81 pastraipa);
- **imtis daugiau iniciatyvos mokslo taikomojoje veikloje**, palaikyti ryšius su (potencialiais) socialiniais ir verslo partneriais, kad, viena vertus, ji galėtų pasiūlyti savo tyrimų paslaugas ir, kita vertus, aktyviai ieškotų finansavimo prioritetinėms tyrimų kryptims, kurios svarbios jos pačios plėtrai (85 pastraipa);
- **įdiegti dabartinių partnerysčių vertinimo ir naujų partnerysčių kūrimo mechanizmą**, atsižvelgiant, iš vienos pusės, į vietos, regionų ir visos šalies raidos poreikius, ir, iš kitos pusės, į strateginį veiklos planą. (93 pastraipa).

VIII. VERTINIMAS

Vilniaus kooperacijos kolegijos veikla vertinama teigiamai.

Grupės vadovas:
Team leader: Prof. David Timms

Grupės nariai:
Team members: Prof. Tiiu Paas
Lars Lynge Nielsen
Mindaugas Juodaitis
Darius Vizbaras

Vertinimo sekretorius:
Review secretary: Ewa Kolanowska

PRIEDAS. VILNIAUS KOOPERACIJOS KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS



VILNIAUS KOOPERACIJOS KOLEGIJA

Viešoji įstaiga, Konstitucijos pr. 11, LT-06308 Vilnius, tel/faks. (8 5) 275 0183, el.p. info@vkk.lt, www.vkk.lt,
A.s. LT37 7044 0600 0147 3541, AB SEB bankas.
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 211965470, PVM mok. kodas LT119654716.

Studijų kokybės vertinimo centrai

2014-08-18 Nr. 8 - 93

DĖL IŠORINIO VERTINIMO IŠVADŲ

Pirmiausia norėtume padėkoti už profesionaliai parengtą Vilniaus kooperacijos kolegijos institucinio vertinimo ekspertų išvadų projektą.

Norėtume atkreipti Jūsų dėmesį į 91 punkte pateiktą Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjungos sutrumpinimą LVS. Mūsų nuomone, jis turėtų būti LKS, kaip apibrėžta 7 punkte.

Nuoširdžiai -
Direktorius

Romualdas Pusvaškis

