

STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

ŽEMAITIJOS KOLEGIJOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF ZEMAITIJA COLLEGE

Grupės vadovas:
Team leader: Prof. David Timms

Grupės nariai:
Team members: Prof. Georges Monard
Guido Wolf
Jolanta Bareikienė
Darius Vizbaras

Vertinimo sekretorius:
Review secretary: Prof. Susan Frost

TURINYS

I. ĮVADAS	3
II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ	5
III. STRATEGINIS VALDYMAS	7
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ.....	13
V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA	17
VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI	19
VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS	19
VIII. ĮVERTINIMAS.....	22
1 PRIEDAS. ŽEMAITIJOS KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS	23

I. ĮVADAS

Šiose išvadose aprašomas Žemaitijos kolegijos (toliau tekste – kolegija) įvertinimas, kurį 2012 m. atliko ekspertų grupė (toliau – vertinimo grupė), Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC) sudaryta iš Lietuvos ir kitų Europos šalių ekspertų. Išvadose apibendrintai aprašomi vertinimo grupės pastebėjimai bei išvados, kurios parengtos remiantis Žemaitijos kolegijos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis bei 2012 m. spalio 1 – 5 d. vizito į kolegiją surinkta medžiaga.

Vertinimas atliktas remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktais nustatyta tvarka: Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo, patvirtintą LR Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1317 bei Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos, patvirtintos 2010 m. spalio 25 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. 1-01-135.

VERTINIMO PROCESAS

Savianalizė

1. Kolegija pateikė savianalizės suvestinę (SAS), apimančią pagrindinius pagal Lietuvos teisės aktus reikalaujamus elementus. Savianalizę parengė kolegijos darbo grupė, sudaryta iš vadovų, darbuotojų, studentų ir darbdavių bei socialinių partnerių atstovų. Su vertinimo grupe bendravę darbuotojai, studentai ir partneriai patvirtino, kad dėl savianalizės rengimo buvo plačiai konsultuotasi ir daugelio suinteresuotųjų organizacijų atstovų buvo kviečiami teikti pastabas bei atsiliepimus ataskaitos rengimo metu. Savianalizė remiasi studentų atsiliepimais ir darbuotojų veiklos ataskaitomis, joje aptariami pagrindiniai klausimai ir temos, kolegijos laikomos aktualiomis šiuo metu. Savianalizė gerai parašyta ir aiški, joje yra savikritiškų pastabų dėl dalykų, kuriuos kolegija laiko aktualiais šiuo metu.
2. Savianalizė pateikė būtiną informaciją, reikalingą vertinimo grupei pasirengti vizitui kolegijoje. Savianalizė išdėstyta aiškia forma, joje yra savikritiškų pastabų, prie savianalizės pridėti priedai, išsamiau detalizuojantys kai kuriuos aspektus, pvz. kolegijos valdymo struktūrą, studentų charakteristiką, darbuotojų viešosios veiklos ataskaitos ir 2010 – 2011 m. metinė ataskaita. Be to, prie SAS pridėtas visų dabartinių studijų programų sąrašas.
3. Vizito kolegijoje metu vertinimo grupė sužinojo apie kolegijai aktualius dalykus, savianalizėje aprašytus nepakankamai. Svarbiausias iš jų – reikšmingas priimamų studentų skaičiaus sumažėjimas pastaruosius trejus metus ir neraminantis studentų nubyrėjimas visais studijų programų vykdymo etapais. Studentų skaičius taip sumažėjęs, kad iškyla grėsmė kolegijos gyvybingumui, jei nebus nedelsiant imtasi veiksmų problemai spręsti. Tačiau duomenų, atspindinčių esamas problemas, vertinimo grupė rado metinėje ataskaitoje, o ne savianalizėje. Vertinimo grupės nuomone, toks reikšmingas dalykas turėjo būti aiškiai nurodytas savianalizėje. Nors savianalizėje pateikiamos kritiškos pastabos dėl dabartinės kolegijos veiklos, tačiau nėra tinkamo strateginių stiprybių ir silpnybių įvertinimo.

4. ***Vertinimo grupė rekomenduoja, kad ateityje rengiamose savianalizės ataskaitose būtų skiriama daugiau dėmesio svarbiausioms problemoms išryškinti remiantis turimais sisteminiais argumentais ir kiekybiniais bei kokybiniais duomenimis.***

VERTINIMO PROCESAI

5. Prieš apsilankymą kolegijoje vertinimo grupės nariai susipažino su savianalize ir jos priedais bei pasiruošė savo pastabas ir klausimus. Kiekvienas grupės narys pagal vertinimo kriterijus pristatė pirmines išvadas bei pažymėjo reikiamus klausimus, remdamasis savianalizės suvestinės medžiaga. Remiantis pastabomis ir klausimais buvo sudarytas pasikartojančių klausimų, reikalaujančių tolesnio paaiškinimo, sąrašas. Tada buvo parengtas vertinimo planas ir numatytos sritys, kurias vertinimo grupė galėtų analizuoti. SKVC darbuotojai supažindino su vertinimo procesu bei surengė mokymus apie Lietuvos aukštojo mokslo sistemą, nustatytas vertinimo procedūras, protokolą, kurio reikia laikytis atliekant vertinimą. Be to, grupei buvo pateikti MOSTA (Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro) atlikto realiųjų išteklių įvertinimo rezultatai. Grupė turėjo galimybę daugiau sužinoti apie kolegijai aktualią nacionalinę aukštojo mokslo politiką, įskaitant finansavimo politiką.
6. Grupė išvyko į Telšių apskritį pirmąją vertinimo laikotarpio dieną. Lankymasis Žemaitijos kolegijoje truko tris dienas (2012 m. spalio 2 – 4 d.). Surengta 12 formalių susitikimų su kolegijos darbuotojais, studentais ir išorės partneriais, be to, ekskursija po visus kolegijos pastatus, įskaitant studentų miestelį. Paskutinę vertinio laikotarpio dieną grupė praleido SKVC peržiūredama surinktus duomenis, aptardama vertinimo pastebėjimus ir išvadas, derindama galutinį įvertinimą. Grupės sekretorė prof. Sue Frost išsamiai protokolavo visus susitikimus ir kiekvieno susitikimo pabaigoje buvo aptariami pagrindiniai dalykai tolesniam nagrinėjimui kito susitikimo metu.
7. Prieš lankymąsi ir jo metu grupė galėjo susipažinti su papildoma medžiaga. Be to, grupei buvo pateikti MOSTA atlikto realiųjų išteklių, studijų infrastruktūros vertinimo rezultatai bei 2012 m. birželio 22 d. priimtas sprendimas dėl įvertinimo. Grupė iš anksto gavo iš kolegijos įvairios informacijos, įskaitant metinę ataskaitą ir duomenis apie studentų bei darbuotojų struktūrą.
8. Lankymosi metu kolegija pateikė daugiau informacijos, įskaitant dokumentų apie studentų nubyvėjimą, kolegijos valdybos ir akademinės tarybos posėdžių protokolų, papildomų duomenų apie studentų skaičių.
9. Kolegijos darbuotojai aktyviai dalyvavo posėdžiuose ir buvo įsitraukę į vertinimo procesą. Grupei padarė teigiamą įspūdį darbuotojų, studentų ir išorės bendradarbių noras dalyvauti vertinime – tą įrodo į susitikimus atvykusių išorės dalyvių skaičius ir didelis darbuotojų, dalyvavusių galutiniame susitikime, skaičius. Visuose susitikimuose dalyvavo vertėjas, nes vertinimo grupėje buvo trys užsieniečiai. Grupės nariai lietuviai patvirtino vertimo tikslumą. Daugelis darbuotojų kalba

angliškai, bet suprantama, kad jie nelabai norėjo vartoti antrą kalbą susitikimų, kuriuos laikė labai svarbiais jiems patiems ir kolegijai, metu.

10. Kiekvieno susitikimo pradžioje pirmininkas paaiškino vertinimo tikslą, patikindamas dalyvius dėl pastabų nešališkumo ir pakviėdamas kolegas atsakyti atvirai ir nuoširdžiai. Galbūt dėl nepakankamos dalyvavimo tokiuose vertinimuose patirties kai kurie pašnekovai nebuvo kritiški, kai kuriais atvejais kolegija netgi buvo pavadinta tobula. Tokia gynybinė pozicija buvo pastebima visuose susitikimuose su studentais ir darbuotojais, tačiau nesutrukdė vertinimo grupei suprasti pagrindinius dalykus, kuriuos pašnekovai norėjo pasakyti.
11. Vertinimo grupę sudarė šie nariai:
 - grupės vadovas: **Prof. David Timms**, vyr. švietimo konsultantas ir buv. vicekanclerio pavaduotojas, *Bath Spa* universitetas (1996 - 2009 m.). Pirmininkavo daugeliui Europos vertinimo grupių, įskaitant Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (*ENQA*) vertinimus.
 - **Prof. Georges Monard**, buv. švietimo ministerijos generalinis sekretorius, EBPO šalių vertinimo grupių narys, Belgijos ir Olandijos vertinimo grupių narys, Nyderlandų ir Flandrijos akreditavimo organizacijos (*NVAO*) grupių pirmininkas ir narys;
 - **Jolanta Bareikienė**, Kauno kolegijos Kėdainių Jonušo Radvilos fakulteto dekanė, anglų kalbos dėstytoja;
 - **Guido Wolf** (darbdavių atstovas), „Baltic Red“, „Žabolis ir partneriai“ grupės įmonė – direktorius konsultavimo paslaugų ir grupės plėtros reikalams;
 - **Darius Vizbaras** (studentų atstovas), Vilniaus kolegijos 2 kurso studentas;
 - **Prof. Susan Frost**, vertinimo sekretorė, Prof. emeritė ir buv. vicekanclerė akademiniam reikalams, *Huddersfield* universitetas, Jungtinė Karalystė; Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo įstaigos (*UK QAA*) auditorė ir vertintoja, 1999 - 2012 m.

II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

12. Žemaitijos kolegija – valstybinė aukštojo mokslo įstaiga, esanti Žemaitijoje. Kolegija įsteigta 2002 m. reorganizavus ilgą istoriją turinčią Rietavo žemės ūkio mokyklą. 2003 m. gegužės mėn. kolegija buvo sujungta su Telšių taikomojo meno kolegija; 2003 m. gruodį atidarytas filialas Mažeikiuose, skirtas vadybos studijoms. Šiuo metu yra trys fakultetai, veikiantys Rietavo, Telšių ir Mažeikių miestuose. 2012 m. rugsėjo 1 d. duomenimis iš viso mokėsi 902 studentai: 388 nuolatinų studijų skyriuje ir 514 išstęstinių studijų skyriuje. Be to, organizuojami trumpi suaugusiųjų mokymo kursai ir specialūs tam tikroms įmonėms skirti kursai Rietave.
13. Trijuose fakultetuose dėstoma 15 programų: Rietavo fakultete programos orientuotos į agronomiją, vadybą, inžineriją, informacines sistemas ir žemėvaldą, Telšiuose – menų ir amatų pedagogiką, muzikos pedagogiką, šokio pedagogiką,

kultūros vadybą, turizmą ir socialinį darbą; Mažeikiuose – įmones, verslą ir logistiką.

14. Žemaitijos kolegija – aktyvi vietos bendruomenės veikėja, dirbanti su darbdaviais ir socialiniais partneriais visuose trijuose apskrities miestuose. Kolegija turi 35 partnerius – Lietuvos ir užsienio institucijas, prisidedančius prie studentų bei darbuotojų mainų ir bendradarbiaujančias įgyvendinant projektus.
15. 2011 – 2012 m. kolegijoje dirbo 137 dėstytojai, iš kurių 74,6 proc. – etatiniai akademiniai darbuotojai; 15 darbuotojų turi daktaro laipsnį. Per pastaruosius 5 metus akademinų darbuotojų skaičius sumažėjo 15 proc.
16. Savianalizėje nurodoma 1228 studentai 2011 m., iš kurių apie 60 proc. – suaugę asmenys iššestinių studijų skyriaus studentai. 2012 – 2013 akademiniams metais studentų priimta 25 proc. mažiau. Todėl manoma, kad prasidėjus 2012 – 2013 akademiniams metams kolegijoje mokosi apie 800 studentų. Tikslų studentų skaičių sunku nustatyti, nes šiuo metu studentų nubyrėjimo tempas didelis.

VERTINIMO GRUPĖS PASTEBĖJIMAI

Bendrosios pastabos

17. Grupės nuomone, darbuotojų kolektyvas kolegijoje yra glaudus, jam būdingas atsidavimas ir lojalumas kolegijai bei studentams. Studentai labai vertina darbuotojų paramą, rūpestingumą ir pagalbą – ir tai atitinka tokio dydžio institucijų gerąją praktiką. Kolegija ryškiai orientuota į regioną, visų pirma apskrities lygmeniu; rezultatas – veiksminga partnerystė su darbdaviais ir socialiniais partneriais.
18. Kolegijoje labai akcentuojamas profesinis praktinis aspektas. Dalykų dėstytojai turi specialių žinių apie tai, kaip jų dėstomi dalykai taikomi praktiškai, o mokymo planų sudaryme atsispindi kintantys regiono praktiniai poreikiai. Tai reikšminga stiprybė, kurią labai vertina studentai ir darbdaviai. Daugelis studentų, anksčiau mokęsi kitose kolegijose ir universitetuose, pasirinko šią kolegiją dėl jos specializuotų profesinių programų.
19. Vertinimo grupė paskyrė nemažai laiko nagrinėdama, kaip kolegija valdo studentų skaičiaus mažėjimą ir kaip ruošiasi ateičiai. Kolegijoje akivaizdi lojalumo ir paramos kultūra, tačiau mažiau juntamas kritiškas, debatinis požiūris ir atkaklumas siekiant tirti tuos strategijos aspektus, kuriuos kolegija galėtų iš dalies kontroliuoti. Visų lygmenų darbuotojų nuomone, visos problemos, įskaitant nepalankią finansavimo tvarką, nacionalinės politikos trūkumus ir nuolatinį emigravimą iš regiono, nėra vidinės kolegijos problemos. Kolegijos vadovybės nuomone, visos problemos kyla iš dabartinės vyriausybės politikos, orientacijos į Vilnių ir emigravimo iš regiono. Nors gali būti tiesa, kad finansavimo srautų ir valstybės finansuojamų vietų politika Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje gerokai prisidėjo prie studentų skaičiaus mažėjimo ir kad šalies demografiniai pokyčiai turi didžiausią poveikį regionams, vis dėlto vertinimo grupė mato nedaug įrodymų, kad

kolegijoje būtų imamasi koordinuotų veiksmų studentų skaičiaus mažėjimui sustabdyti arba svarstyti radikalius sprendimus dėl mokymo programų atsižvelgiant į naujas sąlygas.

20. Kolegijoje įsitvirtinusi paramos kultūra kartu su išskirtiniu praktinių aspektų akcentavimu irgi neleidžia vystytis kritiškų debatų kultūrai akademinėse studijose; vertinimo grupė nematė kolegijos bendruomenės noro „kelti iššūkius“ vieni kitiems remiantis griežtais akademiniais procesais. Studentai nurodė, kad kartais pasitaiko prasto dėstymo; jie žino, kad apie tokius atvejus galima pranešti kolegijos direktoriui. Nėra kolegų vertinimų ar peržiūrų tvarkos, o ji galėtų būti reguliarus atsiliepimų ir tobulinimosi šaltinis dėstytojams, stokojantiems pasirengimo savo darbui.
21. Studentai, su kuriais teko kalbėtis vertinimo grupei, vertina praktika pagrįstą mokymąsi kolegijoje, tačiau buvo paminėta, kad kursai yra kiek riboti teoriniu požiūriu. Studentai teigė, kad jų studijos kolegijoje yra nekeliančios iššūkių. Reikia pripažinti, kad, šių studentų nuomone, darbdaviai iš tiesų labiau vertina praktinį aspektą, tačiau vertinimo grupė nėra įsitikinusi, kad kolegija rado reikiamą teorijos ir praktikos pusiausvyrą; grupės nuomone, profesiniai kolegijos siekiai nusveria studentų poreikius akademinio ir intelektualinio vystymosi srityje, numatytus, pvz., Europos kvalifikacijų sąraangoje.
22. Kolegija yra nedidelė tarpusavyje glaudžiai susijusių darbuotojų bendruomenė, kurioje vyrauja neformalus komunikavimo būdai. Grupė atkreipė dėmesį, kad aiškinant pokyčius pernelyg remiasi žodiniais įrodymais. Susijusių duomenų analizė nerodo vadovybės sprendimų ir žodinės išvados kartais skiriasi nuo grupės atliktos duomenų analizės išvadų [pvz., nubyreėjimo duomenys]. Posėdžių protokoluose nedaug informacijos, jie neparodo, kuo remiantis priimti sprendimai [pvz., akademinės tarybos posėdis studentų priėmimo tema].

III. STRATEGINIS VALDYMAS

23. Kolegija yra parengusi **strateginį planą** 2011 – 2016 m. Planas kasmet atnaujinamas, ir veiklos įtraukiamos į metinę ataskaitą, teikiamą kolegijos Tarybai. Strateginis planas pagrįstas kolegijos misija ir jame pabrėžiama, kad kolegija yra aukštojo mokslo įstaiga, *rengianti* (sic) specialistus Žemaitijos regiono darbo rinkos poreikiams tenkinti. Kolegijos misijos apibrėžimu remiasi strateginiai planai, ir ji prioritetizuoja mokymą į menus ir socialinius, biomedicinos ir technikos mokslus, tenkinančius regiono ir nacionalinius poreikius. Be to, prioritetas teikiamas taikomiesiems mokslams ir tyrimams, efektyviai ir veiksmingai paramai mokymuisi visą gyvenimą ir studijų galimybių, atspindinčių šiuolaikinę praktiką, sukūrimui. Planas atitinka regioninę ir nacionalinę politiką, jame atsispindi Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės principai.
24. Kolegijos misijoje minimi ir regioniniai, ir nacionaliniai prioritetai, tačiau kolegija labiausiai sieja save su regionu. Kolegija atsižvelgia į nacionalinius poreikius,

tačiau iš esmės rengia specialistus vietos poreikiams tenkinti. Vertinimo grupė atkreipė dėmesį, kad praityje kai kurios kolegijos teikiamo išsilavinimo sritys buvo puikiai vertinamos regiono ir netgi nacionaliniu mastu. Būtų galima paminėti žemės ūkį ir agronomiją. Vertinimo grupė domėjosi, kodėl aukšto lygio pasiekimais nebuvo pasinaudota kuriant nacionalinį centrą. Nacionalinės perspektyvos marginalizavimo tendencija tikriausiai trukdo pasiekti nacionalinį pripažinimą, kurį kolegija būtų galėjusi įgyti. Kolegija atrodo kritiškai vertinanti nacionalines, visų pirma Vilniaus, iniciatyvas, ir gali būti, kad Žemaitijoje yra neišnaudotų galimybių pasinaudoti kolegijoje sukauptomis specialistų žiniomis.

25. Vertinimo grupei kelia susirūpinimą tai, kad formuluojant **strateginius tikslus** neteiktas prioritetas studentų pritraukimui ir išlaikymui kolegijoje atsižvelgiant į studentų finansavimo problemas regione ir valstybės finansuojamų vietų sistemą. Tai reiškia, kad strateginiame plane išryškinti pagrindiniai dalykai netapo aiškiais uždaviniais šioms reikšmingoms problemoms spręsti. Nors valdybos posėdyje buvo pateikta daug informacijos, protokole užfiksuota diskusija atrodo paviršutiniška, ir ja nesiremia strateginių tikslų formulavimas plane.
26. Su vertinimo grupe susitikę vyresnieji vadovai ir valdytojai laiko, kad ši padėtis susidarė dėl nacionalinės finansavimo politikos, kuri ypač priešiška mažoms regioninėms Lietuvos kolegijoms. Be to, kolegijos vadovybės požiūriu, pagrindinis kolegijos atsakas į studentų skaičiaus nesurinkimą – tolesnis lobizmas siekiant, kad nacionalinė politika būtų pakeista. Šioje situacijoje reikia atkreipti dėmesį į riziką, kad politika nepasikeis, o tai strateginiame plane neaptariama.
27. Strateginis planas pernelyg bendro pobūdžio, jame neaptiriamos specifinės kolegijos problemos. Pagrindiniai tikslai atspindi siekį veikti dabartine kryptimi ir konservatyvia nuostata išlaikyti dabartinę padėtį. Kolegijoje nėra pasiryžimo siekti strateginio proveržio atsižvelgiant į kintančios aplinkos keliamus reikalavimus ir į galimą poreikį pertvarkyti kolegijos struktūrą bei veiklos ir valdymo nuostatas sprendžiant problemas, keliančias grėsmę tolesniam įstaigos stabilumui.
28. Vertinimo grupė mato esant riziką, kad nors 2011 – 2012 m. metinėje ataskaitoje aiškiai nurodyti kai kurių kursų akademinio nepažangumo rodikliai, sistemingo strateginio nepažangumo priežasčių įvertinimo nėra. Pavyzdžiui, metinėje ataskaitoje nurodoma, kad praėjusius akademinius metus baigė 446 studentai, nebaigė – 392. Vertinimo grupė atliko nedidelę studentų pasitraukimo iš studijų statistikos analizę remdamasi studentų imtimi. Išnagrinėjome tam tikrą skaičių studentų dokumentų ir pasitraukimo iš kolegijos priežastis. Metinėje ataskaitoje nurodyta, kad 266 iš 329 atvejų priežastys yra akademinės, tačiau mūsų imtis rodo, kad dauguma nubyrejmų atvejų tenka vėlesniam kurso etapui. Kolegijai nurodžius didelį nepažangumo lygį, ši kaltino prastą studentų pasirengimą, pasiryžimo [mokyti] stoką ar prastą parengimą mokyklose. Nebuvo paminėta, ar kolegija vertino galimus programų ar dėstymo trūkumus, galėjusius turėti įtakos šioms rodikliams, nors kai kurių programų nebaigusiu studentų skaičius buvo žymiai didesnis nei kitų. Vertinimo grupei nebuvo pateikta įrodymų, jog kolegijoje būtų

atliekama kiekybinė šių dėsningumų analizė, galinti padėti numatyti priemones studentų skaičiui išlaikyti.

29. Buvo nustatyta, kad kolegija reagavo į sumažėjusį studentų skaičių šiek tiek mažindama valdybą, tačiau neatkreipė dėmesio į priežastis, trukdančias pritraukti studentus ir juos išlaikyti. Vertinimo grupė pripažįsta, kad dedama daug pastangų bandant išlaikyti dabartinį [programų] paketą, tačiau, jos nuomone, kolegijos taktika atspindi nenorą svarstyti ir priimti sunkius sprendimus. Grupė priėjo prie išvados, jog tai, kad kolegija nesvarsto prasto personalo darbo galimybės ir neabejoja viso mokymo plano tinkamumu, yra strateginio vadovavimo trūkumas.
30. Studentai ir buvę studentai išreiškė požiūrį, kad prasti studijų rezultatai susiję su prastu pasirengimu vidurinėje mokykloje ir pažymėjo, kad daugelis nubyrėjusių studentų nelankė paskaitų ir nebuvo pasiryžę mokytis. Vertinimo grupė buvo nustebinta, kad šiuo metu nesiimama priemonių lankomumui užtikrinti, studentų „rizikos grupei“ nustatyti ir užtikrinti, kad su prastais pažymiais priimtiems studentams būtų organizuojama intensyvi pagalbinė programa ar kiti mechanizmai, padedantys jiems užbaigti jų pasirinktas studijas.
31. Vertinimo grupė pažymėjo teigiamybę, kad kolegija išlaiko akademinis standartus ir, nepaisydama spaudimo išlaikyti studentus, nemažina pasiekimų, būtinų laipsniui įgyti, lygio. Tačiau, grupės nuomone, visų veiklų išlaikymas, nors ir sumažinta apimtimi, tikintis, kad išorės sąlygos pasikeis, vargu ar padės kolegijai išsilaikyti dabartinių grėsmių akivaizdoje. Labiau strategišką veikimo būdą, įskaitant tvirtą vadovavimą, galėtų pritraukti į kolegiją studentų ir juos išlaikyti, tuo užtikrinant kolegijos ateitį.
32. *Vertinimo grupė rekomenduoja kolegijai dabartinėmis sąlygomis, kai susiduriama su žymiu įstojančių studentų skaičiaus mažėjimu ir studentų nubyrėjimu, imtis skubiai peržiūrėti savo strateginius ir veiklos planavimo procesus, užtikrinti, kad planuose būtų nurodyti artimiausio laikotarpio prioritetai, ir imtis priemonių spręsti tų kursų, iš kurių studentų nubyra daugiausia, problemas (2 rekomendacija).*
33. Kolegija turi **informacijos valdymo sistemą**, renkančią duomenis pagal formalius komitetų svarstomų metinių ataskaitų ir suvestinių rengimo reikalavimus. Grupės nuomone, duomenys nėra pakankamai visapusiški ir nėra tiek sistemingai analizuojami, kad kolegija turėtų reikiamos informacijos apie pažangą įgyvendinant strateginį planą; nėra tikėtina, kad metinių duomenų rinkimas atitiks taip sparčiai kintančios situacijos poreikius. Pavyzdžiui, nėra išsamios studentų nubyrėjimo duomenų analizės ir nėra statistinių duomenų apie tai, kokia programos baigusių studentų pirmoji „stotis“.
34. Pagal dabartinį strateginį planą negalima identifikuoti **poveikio priemonių ir veiklos rezultatyvumo kriterijų**, o pagrindinius veiklos rodiklius sunku nustatyti. Rezultatas toks, kad metinė ataskaita negali įspėti kolegijos valdybos apie

reikšmingus rezultatyvumo pokyčius ar paaiškinti, kodėl prasti rezultatai kai kuriose kolegijos veiklos srityse. Vertindami veiklos rezultatus, vyresnieji kolegijos vadovai ir valdytojai pernelyg remiasi pokalbiais ir kitais žodiniais įrodymais, todėl kolegija reikiama nereaguoja į reikšmingus dalykus.

35. **Sprendimų priėmimą** kolegijos centriniuose komitetuose lemia iš katedrų gaunama informacija. Ataskaitų rengimas daugiausia vyksta katedrose, kurios rengia metinę ataskaitą fakultetui. Fakultetų ataskaitos pateikiamos direktoriui, kuris parengia bendrą metinę kolegijos ataskaitą. Grupės nuomone, sprendimų priėmimo būdas dėl vidaus procesų yra nepakankamas, kad būtų užtikrinta išorinė [kolegijos] sėkmė. Centriniais komitetams priimti sprendimus trukdo tai, kad nėra sistemingo duomenų rinkimo, maža svarstymų, sprendimai prastai protokoluojami, nėra tinkamo veiksmų planavimo užtikrinant, kad būtų gauti atsiliepimai apie rezultatus.
36. *Vertinimo grupė rekomenduoja prioritetine tvarka peržiūrėti duomenų rinkimą, pateiktą ataskaitose ir naudojimą kolegijai vertinant, kaip įgyvendinamas jos strateginis planas remiantis kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. (3 rekomendacija)*
37. Vertinimo grupė turėjo galimybę apsilankyti dviejuose fakultetuose. Kolegijos patalpos reikiamai prižiūrimos, studentai gerai aprūpinti ištekliais. Kiekviename fakultete yra biblioteka, kurią papildo virtualių dokumentų ir duomenų bazių ištekliais. Eksponuojami darbai ir knygų bei žurnalų kolekcijos patvirtina orientaciją į profesinį ir praktinį pagrindą mokymąsi. Akademinės ir teorinės kolekcijos mažesnės, bet pakankamos. Darbuotojai draugiškai ir reikiamai naudoja mokymosi aplinką padėdami studentams.
38. Studentai labai teigiamai atsiliepė apie savo bendrabučius ir maistą. Grupė stebėjo studentų užsiėmimus – praktines sesijas, muzikos laboratorijas, informacinių technologijų naudojimą. Pagal savo pastebėjimus ir MOSTA vertinimo rezultatus, vertinimo grupė negali įvertinti kolegijos teikiamų mokymosi išteklių kitaip nei „visiškai patenkinami“.
39. Kolegija turi **vidaus kokybės užtikrinimo sistemą**, pagrįstą nacionaliniais ir Europos kokybės valdymo fondo (EFQM) reikalavimais. Ji labai artima industriniam ar komerciniam kokybės užtikrinimo modeliui, kuriam teikia pirmenybę Tarptautinė standartų organizacija (ISO). Kokybės užtikrinimo ir kokybės vadybos principai išdėstyti kokybės vadove. Kokybės užtikrinimo procedūrų priežiūrą kolegijoje atlieka Kokybės komitetas. Iš pokalbių su darbuotojais vertinimo grupei atrodė, kad už kokybės vadybą atsakingas kokybės komitetas, ir kad taikomas modelis siekia užtikrinti mokymo veiklą atitiktį kolegijos kokybės politikai. Siekiama užtikrinti, kad kokybė būtų kontroliuojama ir koordinuojama centralizuotai; dėstytojų ir katedrų savianalizės ataskaitas svarsto kolegijos Kokybės komitetas. Taikoma reguliuojančių dokumentų, užtikrinančių atitiktį kolegijos kokybės reikalavimams, hierarchija.

40. Kolegijoje netaikomas peržiūros principas, kai kolegos vertina vieni kitų darbą, ir „paprasti“ akademiniai darbuotojai nėra atstovaujami kolegijos **Kokybės komitete**. Darbuotojų supratimas apie kokybės procesus paviršutiniškas, jie aktyviai nedalyvauja sprendimų priėmimo procesuose, pagrindžiančiuose kokybės tobulinimą ir praktikos peržiūrą. Katedrose dalijamasi idėjomis bei patobulinimais, tačiau maža įrodymų, kad į kokybės klausimus būtų įtraukta visa kolegija tokiu būdu, kad būtų skatinami kolegų tarpusavio iššūkiai, kolegų tarpusavio stebėjimas ar asmeninio tobulėjimo planavimas, būtinas prastesniais akademiniiais rezultatais pasižyminčiose srityse. Taikomas modelis orientuotas į reguliavimą ir atitiktį, kuris neabejotinai trukdo aktyviam mokymuisi iš kitų kritinių pastabų ir norui mokytis vieniems iš kitų.
41. Į studentų nuomonės reikiamai atsižvelgiama. Atliekamos studentų apklausos, rengiami studentų ir fakultetų darbuotojų susitikimai problemoms aptarti. Veikia studentų atstovavimo sistema; buvo pateikta pavyzdžių, kai po studentų pastabų buvo įgyvendinti pokyčiai. Teikiama asmeninė parama studentams; studentai patvirtino, kad darbuotojai juos palaiko ir aktyviai padeda spręsti iškilusias problemas.
42. Su vertinimo grupe susitikę darbuotojai negalėjo paaiškinti, kaip studijų programos atitinka **Europos kvalifikacijų sąrangos reikalavimus**. Grupei pateiktuose studijų vadovuose naudojami profesinių kompetencijų aprašai mažai susieti (akademiniu ir intelektiniu požiūriu) su programų studijų rezultatais. Ekspertų grupei prieinami studijų dalykų aprašai buvo paremti profesinėmis kompetencijomis, tačiau nepakankamai remtasi studijų programų akademiniiais bei intelenktualiaisiais numatomais studijų rezultatais. Studijų dalykų lygmeniu priimant sprendimus, per mažas išorės indėlis, netgi kai pirmą kartą buvo atliekamas derinimas su EKS lygių aprašais, ir nėra aišku, kaip naujiems dėstytojams, turintiems profesinės patirties, padedama suprasti pagrindinius ir perkeliamuosius akademinius bei intelektualiuosius gebėjimus, reikalaujamus iš studentų 6 lygmeniu. Vertinimo grupės nuomone, nors kursai ir organizuoti pagal jų suteikiamas kvalifikacijas, kolegija neturi efektyvių mechanizmų užtikrinti, kad taip iš tiesų yra.
43. Vertinimo grupė priėjo prie išvados, kad atsižvelgiant į labai mažą darbuotojų kaitą, į reguliavimą ir atitiktį orientuotą kokybės sistemą ir menkus gilaus akademinų lygių supratimo įrodymus, kolegijai galėtų būti naudinga peržiūrėti kokybės užtikrinimo mechanizmus. Tai galėtų sustiprinti kolegijos gebėjimus vertinti veiklos rezultatus ir gerinti akademinę kokybę.
44. *Vertinimo grupė rekomenduoja kolegijai peržiūrėti mechanizmus, naudojamus užtikrinti, kad studijų programos atitinka Europos kvalifikacijų sąrangoje numatytus studijų rezultatus. Tai atliekant rekomenduojama apsvarstyti galimybę pasitelkti išorės akademinis ekspertus įprastinei akademinės veiklos rezultatų priežiūrai atlikti (4 rekomendacija).*

45. Studijų programų **profesiniai elementai aktyviai stiprinami**, ir apie tai liudija gausūs mokymo plano struktūros pavyzdžiai, parodantys atitiktį darbo rinkos poreikius. Kita vertus, nors studentai vertina praktika pagrįstą mokymąsi, matome tendenciją sumenkinti akademinį programų reikalavimų vertę. Kaip jau minėta, grupės atlikta studentų nubyrėjimo duomenų imties analizė parodė ryškią didžiausio nubyrėjimo trečiame kurse tendenciją. Tai ypač pastebima inžinerinių technologijų specialybėse. Kokybės komitete aptariami bendrieji kursų aspektai, tačiau nematyti sistemingos analizės, leidžiančios identifikuoti prastus studentų rezultatus ir reikiamai įvertinti taikomas mokymo bei mokymosi strategijas.
46. Vertinimo grupės nuomone, kokybės užtikrinimo sistema nepasižymi svarstymo ir kvestionavimo (abejojimo) aspektais, būdingais kolegų peržiūros sistemoms, pvz. Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatuose ir gairėse (ESG) numatytais sistemoms, ir todėl mažiau tikėtina, kad ji padės atskleisti konkrečias mokymo ir mokymosi problemas ar suteiks užtikrinimą, kad yra reikiama akademinė parama, plėtra ir ištaisomosios priemonės.
47. *Vertinimo grupė rekomenduoja peržiūrėti kokybės vadybos sistemą siekiant užtikrinti, kad joje aktyviau dalyvautų darbuotojai ir kad būtų patikimi mechanizmai prastesniais rezultatais pasižyminčių studijų dalykų akademinėi kokybei palaikyti, plėtoti ir gerinti (5 rekomendacija).*
48. Kolegijos darbuotojai atrodo labai profesionalūs, kolektyvas glaudus.. Ir vadovybė, ir studentai juos labai vertina. Tačiau stinga vadovavimo, užtikrinančio orientaciją į kolegijos veiklos prioritetus, ir nukreipiančio darbuotojų veiklą į pagrindinius prioritetus, studentų pritraukimą ir išlaikymą. Išskyrus aprašomojo pobūdžio veiklos planų ataskaitas, kolegija sistemingai nerenka ir nenaudoja duomenų apie darbuotojų veiklos rezultatus.
49. Kolegija siekia išlaikyti **dėstytojų personalą** labai sunkiomis finansinėmis sąlygomis. Darbuotojų skaičius išliko gana stabilus, nors studentų skaičius mažėja ir mažėja sutartimis nustatomas valandų skaičius, taip patdarbuotojų atlyginimai. Tai vyksta visoje kolegijoje, neatsižvelgiant į dėstytojų kokybę ar studentų akademinį pažangumą.
50. Kolegija pasiekė pažangos mokymosi technologijų naudojimo ir taikomųjų tyrimų taikymo mokymo procese srityse – tai rodo, kad tam tikru laipsniu pripažįstamas poreikis tobulėti ir keistis. Tačiau šis reiškinys yra daugiausia *leidžiamojo ir reaktyvaus* pobūdžio, be centralizuoto valdymo ir postūmio, kurie būtini norint pasiekti, kad naujos nuostatos iš tiesų pagerintų akademinio mokymosi patirties kokybę. Vienas iš pavyzdžių – *Moodle* virtualiosios mokymosi aplinkos naudojimas. Kolegija investavo į sistemą, galinčią būti interaktyvaus mokymosi platforma. Tačiau šis išteklius daugiausia naudojamas kaip mokymo medžiagos saugykla. Nedideliame skaičiui mokytojų naudojant *Moodle* potencialą, jų žinios ir patirtis nėra plačiai paskleidžiamos optimizuojant turimų išteklių naudojimą.

51. Veiksmingas pokyčių valdymas kolegijoje reikalauja aktyvesnio veikimo būdo nei anksčiau. Būtina energija ir proveržis, kad būtų užtikrinta visos sistemos apimanti orientacija į pagrindinius prioritetus. Kolegija turi pripažinti, kad bandymas išlaikyti esamą padėtį tikintis, jog išorės sąlygos taps palankesnės, vargu ar užtikrins mokyklos ateitį, ir kad ji turi remtis savo stiprybėmis bei ištaisyti savo silpnybes. Vertinimo grupė priėjo prie išvados, kad nors yra įdiegtos ir pagal „Kokybės vadovo“ reikalavimus naudojamos svarbios kontrolės priemonės, pati sistema negali užtikrinti, kad kolegijos studijų programos sužavės ir įtrauks studentus taip, kad visi, įskaitant įstojusius prastesnių gebėjimų studentus, sėkmingai baigs savo studijas.
52. *Kolegijai rekomenduojama skubos tvarka patobulinti (išplėtoti) vadovavimą vykdomosios valdžios ir valdybos lygmeniu siekiant užtikrinti, kad visi darbuotojai kryptingiau susitelktų ties pagrindiniais kolegijos rizikos veiksniais ir prioritetais (6 rekomendacija).*
53. Vertinimo grupė atkreipė dėmesį į **racionalų lėšų naudojimą**. Kolegija laikosi savo misijos ir visos lėšos naudojamos kolegijos tikslams. Kolegijai labai gerai sekasi konkuruoti dėl projektų finansavimo, ES išteklių ir kitų struktūrinių fondų. Gerą kolegijos išteklių tvarkymą patvirtino ir MOSTA analizė. Nors kolegija negali suteikti visų paslaugų, kurias gauna didelių aukštųjų mokyklų studentai, kai kurie dalykai, pvz., studentų bendrabučiai, įranga kai kurių specialybių studijoms yra ne prastesnė arba geresnė nei kitose Lietuvos aukštosiose mokyklose. Vertinimo grupės nuomone, studentams prieinami jiems būtini ištekliai ir jie gauna tvirtą asmeninę paramą iš kolegijos darbuotojų.
54. Kolegija turi **elgesio taisykles**, daugiausia susijusias su akademinio elgesio klausimais. Kai kurioms kolegijos specialybėms, pvz., socialinio darbo, yra parengtos profesinės etikos taisyklės. Kolegijai galėtų būti naudinga išplėsti šį darbą parengiant platesnes profesinės etikos taisykles visiems studentams, kad jos padėtų atliekant praktiką ir dalyvaujant projektuose.
55. **Apskritai**, vertinimo grupės nuomone, Žemaitijos kolegijai būdingos kelios stiprybės strateginio valdymo srityje. Glaudus darbuotojų kolektyvas, parama studentams, lojalumas kolegijai akivaizdūs ir sveikintini. Kolegija turi gebėjimų vadovauti darbuotojų veiklai ir valdyti pokyčius dėl aiškios orientacijos į studentus, tvirtos išorės partnerių paramos ir noro užtikrinti, kad būtų išlaikyti kolegijos standartai ir integralumas. Tačiau grupė pažymi tam tikras strateginio valdymo silpnybes, galinčias pakenkti kolegijos gebėjimui valdyti pokyčius dabartinėmis ekonominėmis ir demografinėmis sąlygomis. **Kolegijai kelia didelę riziką** tai, kad nėra veiksmingai taikomi išmatuojami strateginiai tikslai, nėra sistemingo duomenų tvarkymo, nenorima pripažinti ir valdyti prastais rezultatais pasižyminčias programas.
56. **Strateginio valdymo sritis vertinama neigiamai.**

IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

57. Vertinimo grupė išnagrinėjo Žemaitijos kolegijos studijų ir mokymosi visą gyvenimą veiklą pagal metodikoje nurodytus kriterijus ir įvertino jų atitikimą Lietuvos aukštojo mokslo reikalavimams bei suderinamumą su Europos aukštojo mokslo erdvės principais.
58. Savianalizė daugiausia orientuota į nuolatinį studijų skyriaus studentus. Nors 57 proc. studentų yra suaugę asmenys – išstęstinių studijų skyriaus studentai, jų atstovų nebuvo studentų ir absolventų grupėje, su kuria susitikome.
59. Vertinimo grupė pažymi, kad kolegijos siūlomos programos ir mokymasis visą gyvenimą įgyvendinamas tinkamai, atitinka kolegijos misiją ir prisideda prie regiono ekonominės bei socialinės kultūrinės plėtros.
60. Gausus ir platus programų spektras atspindi profesinių praktinių įgūdžių įvairovę. Studijų programos pritaikytos taip, kad atspindėtų **šiuolaikinius veiklos būdus ir taikomuosius tyrimus praktiniu aspektu**. Vertinimo grupė susitiko su studentais, studijavusiais kituose universitetuose ir atėjusiais į Žemaitijos kolegiją įgyti profesinių kvalifikacijų, kad pasirengtų konkrečioms praktinės veiklos sritims.
61. **Mokymasis visą gyvenimą** realizuojamas įvairių formų studijomis: nuolatinėmis, išstęstinėmis ir perėjimu iš vienos pakopos į kitą. Siūlomi ir individualūs studijų planai bei tradicinės programos. Didelė problema kolegijai – Lietuvoje nėra galimybės pasiūlyti trumpojo ciklo laipsnių. Kolegija pripažįsta, kad daugeliui studentų būtų naudingas etapinis mokymasis, teikiantis 4 ir 5 lygmens kvalifikacijas pagal EKS. Kolegija pateikė Švietimo ministerijai paraišką dėl leidimo įgyvendinti trumpojo ciklo profesines programas, kaip yra kitose ES valstybėse narėse, tačiau leidimas nebuvo duotas. Vertinimo grupė pripažįsta, kad nėra trumpojo ciklo laipsnių, ir sutinka su kolegijos nuomone, kad jie galėtų būti labai naudingi profesinių studijų pageidaujantiems studentams, turintiems skirtingas kvalifikacijas.
62. Kolegija **formaliai pripažįsta ankstesnį mokymąsi** ir kreditus, gautus pagal tam tikras mainų programas. Yra duomenų, kad noriai priimami studentai iš kitų įstaigų, o daug studentų iš Žemaitijos kolegijos pereina į kitas aukštojo mokslo programas.
63. Išstęstinių studijų skyriaus studentai sudaro daugiau nei 50 proc., nors visi studentai bei absolventai, su kuriais susitikome, buvo nuolatinį studijų skyriaus studentai. Darbuotojai, su kuriais kalbėjome, pabrėžė, kad su visais studentais elgiamasi vienodai neatsižvelgiant į studijų formą. Pokalbių metu sužinojome, kad kolegija nesiima jokių specialių veiksmų prisitaikyti prie suaugusių išstęstinių studijų skyriaus studentų poreikių, kurie dažnai ateina mokytis po ilgesnės pertraukos. Pripažindama ryškų siekį remti studentus, vertinimo grupė mano, kad kolegija galėtų toliau plėtoti paramą išstęstinių studijų skyriaus studentams, pavyzdžiui, ieškodama tokių programų organizavimo būdų, kurie padėtų suderinti šeimos ir darbo pareigas ir padarytų dėstytojus pasiekiamus ir po jų įprastinių darbo valandų.

64. ***Kolegijai rekomenduojama apsvarstyti, kokius papildomus mechanizmus būtų galima sukurti iššestinių studijų studentams paremti ir patobulinti programų organizavimą taip, kad jie galėtų baigti studijas. (7 rekomendacija)***
65. Studentams atstovaujama visuose pagrindiniuose **sprendimus priimančiuose komitetuose**, įskaitant kolegijos valdybą ir akademinę tarybą. Studentai dalyvavo konsultacijose dėl savianalizės ir strateginio plano rengimo.
66. Programos rengiamos laikantis standartinio formato, įskaitant reikalavimą parengti studijų dalyko aprašą. **Studijų rezultatai** turi būti susieti su programos turiniu ir vertinimu, ypač akcentuojant praktinį aspektą. Vertinimo grupei nebuvo aišku, ar studijų rezultatų koncepcija įprastai taikoma visoje kolegijoje, ar visi darbuotojai aiškiai supranta ir ją, ir aiškaus studijų rezultatų formulavimo būtinybę. Be to, mažai duomenų apie akademinį įgūdžių specifikuojimą ir, grupės nuomone, šį aspektą reikėtų sustiprinti planuojant mokymosi programas.
67. **Mokymas ir mokymasis** daugiausia organizuojamas auditorijose, vyksta įvairios paskaitos, seminarai, laboratoriniai darbai. Tvarakaraščiai planuojami taip, kad būtų kuo mažesni tarpai tarp paskaitų. Tačiau mažiau įrodymų, kad yra mokymosi kultūra, skatinanti savarankišką, apmąstomojo pobūdžio mokymąsi, pasinaudojant unikaliu teorijos ir praktikos sąryšiu.
68. ***Vertinimo grupė rekomenduoja kolegijai panagrinėtų paramos studijų dalykų aprašų rengimui būdus, kad šie tinkamai ugdytų mąstančius ir nepriklausomus besimokančiuosius, galinčius taikyti praktikoje gilesnes koncepcijas. (8 rekomendacija)***
69. **Tarptautinių mainų** galimybės labai vertinamos, kaip geras būdas praplėsti darbuotojų ir studentų akiratį. Vertinimo grupei buvo pateikti keli darbuotojų ir studentų tarptautinio mobilumo pavyzdžiai. Darbuotojai pažymėjo, kad jų noras dirbti užsienyje remiamas ir kad ERASMUS programa sudarė sąlygas darbuotojams pakeliauti ir grįžti į kolegiją su naujomis mintimis ir įgūdžiais.
70. Kalbant apie studentų mainus, daugiau studentų išvyksta nei atvyksta. Iš studentų išgirdome apie tam tikras kliūtis norint gauti vietą mainų programoje. Viena iš didelių kliūčių – tikimybė, kad išvykus į užsienį bus prarasta darbo vieta Lietuvoje. Manoma, kad mainus stabdo ir nepakankamas užsienio kalbos lygis. Kelionės kainą studentai irgi laiko kliūtimi. Be to, iššestinių studijų skyriaus studentai neturi galimybių dalyvauti mainuose ir dėl šeimyninių priežasčių. Kolegija daug dirba siekdama įveikti šiuos barjerus ir studentų dalyvavimo mainuose lygis aukštas atsižvelgiant į kolegijos dydį.
71. ***Siekis remti studentų ir darbuotojų mobilumą laikomas pagirtinu ir aktyviu indėliu į kolegijos bendruomenę (1 pagyrimas).***

72. Kolegija pasižymi aukštais absolventų įsidarbinimo rodikliais. Kolegijos duomenimis, įsidarbina beveik 99 proc. ją baigusių studentų. Duomenys apie pirmąsias absolventų darbovietes nėra sistemingai renkami ir absolventų karjeros keliai nestebimi. Absolventai ir buvę studentai nenutraukia ryšių su kolegija ir yra dažnai kviečiami į metinį renginį bei į kitus kolegijos renginius, pvz. kultūrinius. Atrodo, kad absolventams rūpi viešinti informaciją apie kolegiją ir ją palaikyti. Vertinimo grupė priėjo prie išvados, kad kolegija galėtų atlikti daugiau stebėdama absolventų kelius ir aktyviai įtraukdama absolventus į kolegijos rinkodarines veiklas.
73. ***Kolegija raginama peržiūrėti būdus, kaip ji galėtų geriau panaudoti absolventų duomenis ir patobulinti jų karjeros stebėjimą bei kaip galėtų labiau įtraukti absolventus į kolegijos viešinimą potencialiems studentams (9 rekomendacija).***
74. Praktika paremto mokymosi taikymas kolegijoje – įspūdingas. Kolegija turi nemažai patirties ir žinių, kaip įtraukti darbdavius į baigiamųjų darbų vertinimo komisijas. Vertinimo grupė sužinojo apie didelį poveikį turėjusius studentų projektus, pakeitusius įvairius darbovietės aspektus. Trišalė studento, dėstytojo ir darbo vietos vadovo sutartis novatoriška ir yra gerosios praktikos pavyzdžiu. Vertinimo grupė laiko labai pagirtinu dalyku darbdavių bei socialinių partnerių įtraukimą į mokymosi procesą ir išorės partnerių dalyvavimą vertinant studentų projektus.
75. ***Pagirtinas praktika pagrįsto mokymo plėtojimas, įskaitant aktyvų išorės partnerių indėlį į studentų tobulinimą ir vertinimą (2 pagyrimas).***
76. Siekis plėtoti mokymąsi remiantis praktika pagrįstas praktinę veiklą vykdančiais dėstytojais. Vertinimo grupė sužinojo apie glaudžius ryšius, kuriais palaikomas personalo profesinis tobulėjimas, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai žinotų savo srities naujoves ir turėtų kvalifikaciją savo srityje. Akademiniam darbuotojams sudarytos sąlygos išeiti atostogų, kurių metu jie atnaujina savo praktinius įgūdžius ir kvalifikaciją. Be to, pagirtina tai, kad yra galimybių įgyti praktinės patirties užsienyje dalyvaujant mobilumo programose.
77. ***Pagirtinas siekis įgyvendinti praktika pagrįstą mokymą, sudarant sąlygas darbuotojams išeiti profesinių atostogų, tuo prisidedant prie mokymo planų šiuolaikiškumo bei aktualumo (3 pagyrimas).***
78. **Apibendrinant** pažymėtina, kad vertinimo grupė nustatė daug kolegijos stiprybių akademinų studijų ir mokymosi visą gyvenimą srityse, įskaitant reikšmingą indėlį į švietimą regione, glaudžius ilgalaikius ryšius su socialiniais partneriais ir trišalės sutartis, užtikrinančias profesinių programų aktualumą. Grupės nustatytos silpnybės – būtinybė stiprinti savarankišką mokymąsi ir absolventų karjeros stebėseną bei sistemingesnę absolventų įtraukimą į kolegijos programų viešinimą.
79. **Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.**

V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

80. Vertinimo grupė išnagrinėjo kolegijos mokslinių tyrimų ir meno veiklą pagal metodikoje nustatytus kriterijus ir įvertino šios veiklos aktualumą, tarptautinius ryšius ir atitiktį Europos mokslinių tyrimų erdvės principams.
81. *Taikomieji tyrimai* nurodyti kolegijos strateginiame plane. Kolegija pripažįsta, kad ši funkcija tapo savarankiška neseniai, tačiau siekiama taikomųjų tyrimų ir mokslo plėtrą padaryti visos akademinės veiklos prioritetu. Tuo tikslu siekiama tobulinti darbuotojų akademinį išsilavinimą. Tai daugiausia susiję su taikomųjų tyrimų projektais ir pažangą akademinį tyrimų išsilavinimą srityje nustatyti sunku. Daktaro laipsnį turinčių darbuotojų palyginti nedaug, kai kurie perėjo dirbti į kitas aukštojo mokslo įstaigas. Katedros skatina darbuotojus dalyvauti kolegijoje atliekamuose moksliniuose tyrimuose, įskaitant aktyvią partnerystę ir bendradarbiavimą, atitinkančius kitą kolegijos veiklą. Konkrečiai, kolegija kartu su nacionaliniais bei tarptautiniais partneriais dalyvavo projekte, skirtame sistemingai plėtoti specialiuosius taikomuosius tyrimus, kuriuos gali atlikti studentų grupės, rengdamos baigiamuosius darbus, arba darbuotojų grupės. Kolegija siekia užtikrinti, kad moksliniai tyrimai nebūtų laikomi visiškai atskirtais nuo mokymo ir mokymosi, ir atlieka mokslinius tyrimus srityse, sutampančiose su studijų programų sritimis.
82. Kolegija pateikė išsamios informacijos apie taikomųjų mokslinių tyrimų projektus. Jų rezultatų sklaida vyksta susitikimų metu ir per publikacijas, tačiau recenzuojamų publikacijų nėra daug, jos daugiausia profesiniuose žurnaluose. Kolegija nedalyvauja Lietuvos mokslo tarybos atliekamų tyrimų vertinime. Vertinimo grupė ragina kolegiją apsvarstyti galimybę kreiptis į nacionalinę instituciją dėl leidimo dalyvauti šiame vertinime. Tai suteiks galimybę palyginti kolegijos atliekamus tyrimus kitų tyrimų kontekste ir nors dabartinis standartas gali būti gana žemas, tai gali tapti ir paskata tobulinti darbą, ir vertinti jo sėkmę.
83. Atrodo, kad taikomieji kolegijos moksliniai tyrimai atitinka jos misiją, tačiau tarptautines pozicijas galėtų sustiprinti aiškiau suformuluoti strateginiai tikslai padidinti publikacijų akademinuose recenzuojamuose žurnaluose bei konferencijų medžiagoje skaičių – tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų. Kolegijai būtų pravartu apsvarstyti, kuo aktyvumas mokslinių tyrimų srityje gali būti naudingas jos darbuotojams, visų pirma numatomų rezultatų ir kolegų akademinio recenzavimo požiūriu, ir kuri darbuotojų dalis turėtų intensyviau dalyvauti tyrimuose.
84. Kolegija turi akivaizdžių lūkesčių, kad jos mokslinių tyrimų veikla prisidėtų prie regiono tikslo. Žemaitijos kolegija yra vienintelė aukštojo mokslo įstaiga regione, todėl ji reikšmingai prisideda prie mokslo ir žinių plėtros savivaldybėje. Vertinimo grupė buvo informuota apie specialiųjų žinių sritis, kurios galėtų būti reikšmingos ir nacionaliniu mastu, jei būtų plėtojamos. Kolegijos mokslinių tyrimų rezultatai būtų geriau naudojami, jei projektus prižiūrintys akademiniai darbuotojai būtų skatinami integruoti vienas po kito sekančių projektų rezultatus į nuoseklias tyrimų programas, kuriomis remiantis būtų galima kurti specializuotus meistriškumo

centrus su originaliu indėliu į žinių kūrimą. Šiuo metu dėstytojų vadovavimas studentų projektams laikomas akademinį mokslinių tyrimų veikla. Studentų įtraukimas į mokslinius tyrimus, atitinkančius regioninius ir nacionalinius prioritetus, atspindi kolegijos studijų programų akcentus ir turėtų prisidėti tiek prie studentų įsidarbinimo, tiek prie ryšių su išorės partneriais.

85. Kolegijos atliekamus mokslinius tyrimus papildo mokamos arba nemokamos konsultacinės paslaugos. Kai kurios konsultavimo paslaugos pritraukia ir privačių įmonių ar kitų organizacijų finansavimą. Šis darbas gerai sekasi, darbuotojai yra įsitraukę į reikšmingus regiono projektus. Vertinimo grupė pripažįsta kolegijos pasiryžimą atlikti šį darbą ir skatina tolesnę jo plėtrą už regiono ribų. Sutinkame su orientacija į artimiausią regioną, tačiau manome, kad turimos specialios žinios, partnerystės ir išteklių sudaro sąlygas bendradarbiauti mokslinių tyrimų srityje su kitoms nedidelėmis organizacijomis Baltijos valstybėse ir už jų ribų.
86. Kolegijos akademiniai, socialiniai ir verslo partneriai teigiamai prisideda prie jos veiklos, užsakydami projektus ir aktyviai remdami studentus bei darbuotojus. Tai leidžia kolegijai dalyvauti vietos poreikius tenkinančiuose moksliniuose tyrimuose, efektyviau įtraukti darbuotojus bei studentus ir paremti savo partnerius. Kolegijos partnerystės su įmonėmis įtaka atrodo reikšminga, išmatuojama ir labai vertinama vietos organizacijų.
87. Kolegijos mokslinių tyrimų strategija atitinka Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas, kiek pagrįstai galima tikėtis iš nedidelės įstaigos, esančios vienoje iš mažesnių Europos valstybių. Kolegija nuolat skatina aktyvumą ir remia konsultavimą bei mokslą pagal savo pajėgumus; tuo pačiu metu nuolat tobulinami mokslinių tyrimų gebėjimai.
88. Mobilumas mokslinių tyrimų srityje Europoje ribotas atsižvelgiant į tai, kad moksliniai tyrimai dar tik pradėti plėtoti. Tačiau norime pagirti ir vertiname nuolatines kolegijos pastangas tobulinti tiriamąją ir taikomąją mokslinę veiklą.
89. **Apibendrinama** vertinimo grupė priėjo prie išvados, kad kolegijos mokslinė veikla pritaikyta prie jos vykdomų programų ir prie regiono poreikių. Nėra visiškai aišku, kokią santykinę pirmenybę kolegija teikia mokslinių tyrimų kokybės pripažinimui regione, nacionaliniu ir tarptautiniu mastu priimdama sprendimus, kiek pastangų skirti įvairioms tyrimų rūšims ir kaip nustatyti prioritetus įvairių taikomųjų tyrimų būdų atžvilgiu. Tai, kas pasiekta dabartiniu plėtros etapu – pagirtina, ir mes ragintume kolegiją toliau plėtoti mokslinių tyrimų veiklą ir analizuoti galimybes bendradarbiauti su panašaus dydžio šalies bei užsienio organizacijomis įgyvendinant savo siekius formuoti moksliniais tyrimais pagrįstą kultūrą.
90. **Mokslo ir (arba) meno veikla vertinama teigiamai.**

VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI

91. Kaip jau minėta, kolegija daro reikšmingą įtaką regiono plėtrai. Bet kokia grėsmė kolegijos gyvybingumui būtų grėsmė ir darbo jėgos pasiūlai regione. Taip yra dėl glaudžių kolegijos ir regiono darbdavių santykių. Šis poveikis susijęs su specialistų rengimu, inovacijų skatinimu, įtaka vietos socialinei bei kultūrinei aplinkai. Kolegija aiškiai pasiryžusi prisidėti prie regiono tradicijų ir kultūros puoselėjimo, prisidedančio prie vietos gyventojų skaičiaus išlaikymo ir emigracijos mažinimo.
92. Kolegijos darbuotojai aktyviai dalyvauja regiono visuomenės gyvenime, įskaitant ir bandymus pasiekti visuomenę profesinėmis veiklomis ir per studentus. Kolegijos direktorius išrinktas vienos iš verslininkų organizacijų prezidentu. Kolegija labai didžiuojasi savo vaidmeniu regione ir gali pateikti daug pavyzdžių, kai buvo pripažintas jos indėlis į konkrečius projektus. Mažiau duomenų pateikiama apie priemones, leidžiančias kolegijai kiekybiškai išmatuoti savo indėlį ir įvertinti įvairių veiklos rūšių poveikį. Todėl raginame kolegiją ieškoti būdų tobulinti savo poveikio priemones taip, kad regiono ir šalies lygmeniu būtų pademonstruotas kolegijos indėlio vertingumas.
93. Strateginis kolegijos siekis aprūpinti darbo rinką specialistais rodo aiškia orientaciją į darbo įgūdžių tobulinimą. Kolegija yra įsteigusi suaugusiųjų švietimo centrą, kuriame rengiami trumpi kursai vietos organizacijoms ir specialiai pritaikyti kursai regiono plėtros poreikiams tenkinti. Susitikimuose su vertinimo grupe dalyvavę darbdaviai labai teigiamai atsiliepė apie savo patirtį naudojantis kolegijos tolesnio darbuotojų mokymo paslaugomis, o kai kuriais atvejais – ir apie asmeninio tobulinimosi programas.
94. **Apskritai**, kolegijos darbas labai aiškiai orientuotas į regiono plėtros tikslus ir atrodo, kad jis sėkmingas; tačiau šį išspūdį galėtų paremti sistemingesnis įvertinimas, kuris padėtų ir tolesnei plėtrai.
95. **Poveikio regiono ir visos šalies raidai sritis vertinama teigiamai.**

VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS

96. Žemaitijos kolegija – nedidelė įstaiga, labai atsidavusi vietos bendruomenei ir regionui. Jos misija aiškiai orientuota į paramą vietos bendruomenei, jos plėtrą ir gyvybingumo išsaugojimą keliant darbo jėgos kvalifikaciją ir remiant vietos tradicijas bei kultūrą. Akivaizdi studentų parama kolegijai. Personalas padeda studentams ir rūpinasi jų pažanga bei pasiekimais. Mokymosi ištekliai itin teigiamai vertinami, mokymosi aplinka patogi ir padedanti mokytis. Studentai vertina savo kvalifikacijų „perkeliamumą“ ir galimybę pritaikyti praktinio mokymosi metu įgytas žinias realiame darbe, baigus kolegiją.
97. Tačiau šiuo metu kolegija veikia labai nepalankiomis finansinėmis sąlygomis, prie kurių prisideda ir nuolatinis studentų nubyrėjimas. Ši problema didelė, kad gali kilti grėsmė kolegijos gyvybingumui, jei nebus imtasi skubių priemonių studentų

priėmimui tobulinti ir nubyrėjimui sumažinti nepakenkiant kolegijos akademiniam standartams. Strateginis planas, kuris iš esmės būtų efektyvus stabiliomis finansinėmis sąlygomis priimančiam didelį studentų skaičių, neatitinka savo paskirties, kuri turėtų siekti nukreipti ir skatinti vadovybės veiksmus esamomis sąlygomis.

98. Vadovybė ir darbuotojai atrodė noriai dalyvaujantys kritiniuose debatuose ir diskusijose šio vertinimo proceso metu ir ši teigiama nuostata gali būti naudinga toliau naudojantis išorės ekspertų pagalba šiuo sudėtingu kolegijai metu. Vertinimo grupė tikisi, kad šiose išvadose pateiktos pastabos padės kolegijai sutelkti savo strategiją pokyčių link ir paspartins veiksmus, užtikrinsiančius stabilesnę aplinką kolegijos plėtrai. Kolegija pernelyg svarbi regionui, kad šiuo metu būtų galima palikti ją be paramos.

Gerosios praktikos pavyzdžiai

- Siekis remti studentų ir darbuotojų mobilumą laikomas pagirtinu ir aktyviu indėliu į kolegijos bendruomenę.
- Pagirtinas praktika pagrįsto mokymo plėtojimas, įskaitant aktyvų išorės partnerių indėlį į studentų tobulinimąsi ir vertinimą.
- Pagirtinas siekis įgyvendinti praktika pagrįstą mokymą, sudarant sąlygas darbuotojams išeiti profesinių atostogų, tuo prisidedant prie mokymo planų šiuolaikiškumo bei aktualumo.

Rekomendacijos

Vertinimo grupė rekomenduoja:

- ateityje rengiant savianalizės suvestines, skirti daugiau dėmesio svarbiausioms problemoms išryškinti ir remtis kolegijos turimais sisteminiiais duomenimis;
- atsižvelgiant į rimtas problemas – įstojančių studentų skaičiaus mažėjimą ir studentų nubyrėjimo tendenciją – nedelsiant peržiūrėti strateginio bei operatyvinio planavimo procesus siekiant užtikrinti, kad planuose atsispindėtų artimiausio laikotarpio prioritetai ir būtų numatyti tinkami veiksmai prastų kai kurių studijų dalykų prastiems rezultatams gerinti;
- prioritetine tvarka peržiūrėti duomenų rinkimo, įtraukimo į ataskaitas ir formalaus naudojimo būdus, užtikrinant, kad jie padėtų kolegijai įvertinti pagrindinius strateginio plano tikslus remiantis kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais;
- peržiūrėti priemones, skirtas užtikrinti, kad studijų programos atitiktų studijų rezultatus pagal Europos kvalifikacijų sąrangą. Tai atlikdama kolegija galėtų apsvarstyti, kaip prie reguliarios akademinų rezultatų priežiūros galėtų prisidėti išoriniai akademiniai ekspertai;
- peržiūrėti kokybės vadybos sistemą siekiant užtikrinti, kad darbuotojai būtų aktyviai įtraukti į kokybės užtikrinimą ir kad būtų įdiegti patikimi mechanizmai prastais rezultatais pasižyminčių studijų dalykų akademinėi kokybei palaikyti, plėtoti ir gerinti;
- skubiai patobulinti vadovavimą kolegijai tiek vykdomuoju, tiek valdybos lygmeniu siekiant užtikrinti, kad darbuotojai būtų orientuojami, kaip geriau susitelkti ties pagrindiniais kolegijos rizikos veiksniais ir prioritetais;
- apsvarstyti, kokius papildomus mechanizmus būtų galima įdiegti studentams, besimokantiems iššęstinėse studijose, ir patobulinti esamą tvarką taip, kad jie turėtų visas galimybes baigti studijas;

- išanalizuoti būdus studijų dalykų kokybei palaikyti, kad būtų ugdomi mąstantys, savarankiški studentai, sugebantys taikyti gilesnes teorines koncepcijas praktinėje veikloje;
- išnagrinėti, kaip būtų galima geriau panaudoti absolventų duomenis bei patobulinti jų karjeros stebėjimą ir labiau įtraukti juos į kolegijos viešinimo potencialiems studentams veiklas.

VIII. ĪVERTINIMAS

Žemaitijos kolegijos ģvertinimas neigiamas.

Grupės vadovas:
Team leader: Prof. Dr. David Timms

Grupės nariai:
Team members: Prof. Georges Monard
Guido Wolf
Jolanta Bareikiene
Darius Vizbaras

Vertinimo sekretorius:
Review secretary: Prof. dr. Susan Frost

1 PRIEDAS. ŽEMAITIJOS KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS

Žemaitijos kolegija sutinka su išorinių ekspertų pateiktomis kolegijos veiklos vertinimo išvadomis, faktinių vertinimo klaidų nepastebėjome.