



***TARPTAUTINĖS TEISĖS IR VERSLO AUKŠTOSIOS
MOKYKLOS***

VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
INTERNATIONAL SCHOOL OF LAW AND BUSINESS***

Grupės vadovas:	Prof. dr. Mieczyslaw Socha
Panel chairperson:	
Vertinimo sekretorius:	Dr. Mark Frederiks
Review secretary:	
Grupės nariai (kategorija):	Dr. Eneken Titov (akademinės bendruomenės narė)
Panel members (category):	Prof. dr. Teresa Paiva (akademinės bendruomenės narė)
	Gediminas Kazlauskas (socialinis partneris)
	Skaistė Kairytė (studentė)
SKVC vertinimo koordinatore	Jolanta Revaitienė
Review coordinator at SKVC:	

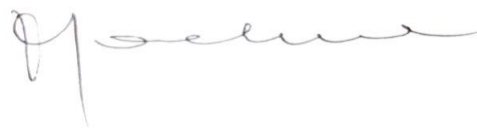
2022

Išvadų kalba - anglų kalba

TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II. ĮVADAS	4
2.1. Vertinimo eiga	4
2.1. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	6
3.1. Valdymas	6
3.2. Kokybės užtikrinimas	16
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	21
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	26
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	30
V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS	30

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos institucijos išorinio vertinimo išvadų tekstas.



Prof. Dr. Mieczysław W. Socha

I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas - remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sudaryti prielaidas tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, skatinti kokybės kultūrą, bei informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštųjų mokyklų veiklos kokybę.
2. Šios vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau - SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [isakymu Nr. V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

Prof. dr. Mieczyslaw Socha (grupės vadovas)
Dr. Mark Frederiks (vertinimo sekretorius)
Dr. Eneken Titov (akademinės bendruomenės atstovė)
Prof. Dr. Teresa Paiva (akademinės bendruomenės atstovė)
Gediminas Kazlauskas (socialinis partneris)
Skaistė Kairytė (studentė)

4. **Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **neigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	1
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	1

*5 balai - **puikiai** - sritis vertinama itin gerai nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste;

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

3 balai - **gerai** - sistemiškai plėtojama sritis, be didesnių trūkumų;

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

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

6. Nustatyti **keturi** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateiktos **dvidešimt aštuonios** rekomendacijos ir septyni pasiūlymai dėl veiklos tobulinimo.

II. ĮŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos (toliau – TTVAM arba Kolegija) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2021 m. gruodžio mėn. jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Grupė arba ekspertų grupė). Jis buvo vykdomas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. [įsakymu Nr. V-1529](#) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. [įsakymu Nr. V-32](#).

8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinio vertinimo išvadų parengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.

9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupei buvo pateikta išsami savianalizės suvestinė (SS) su 11 priedų. SKVC pateikė ekspertų grupei papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punkte), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; ketinamų vykdyti ir vykdomų studijų programų įvertinimų duomenis, aukštosios mokyklos veiklos išorinio vertinimo bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimo duomenis; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veikloms; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė TTVAM papildomos informacijos, tokios kaip nauja strategija 2022-2026 metams, atnaujinta organizacinė struktūra, įstatų vertimas į anglų kalbą, naujų studijų programų sudarymo tvarka, informacija apie dėstytojus, užsienio studentų kiekis ir jų kilmės šalys per pastaruosius 5 metus, tarptautinių partnerysčių sąrašas, kai kurie baigiamųjų darbų pavyzdžiai ir TTVAM apklausų atsakymų skaičius.

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų ekspertų grupės posėdžių. Grupė vertinimo kolegiją 2021 gruodžio 14, 15, 16 dienomis, dalyvavo susitikimuose su Direktore, TTVAM steigėjais, savianalizės rengimo grupe, Kolegijos Taryba, Akademine taryba, grupele studentų, studentų atstovybe, tarptautiniais studentais, dėstytojais ir tyrėjais, studijų programų komitetais, Kokybės skyriumi, administracinių padalinių atstovais, absolventais ir socialiniais partneriais. **Dėl pasaulinės pandemijos vertinimo vizitas buvo organizuotas nuotoliniu būdu, naudojant vaizdo konferencijų įrankį „Zoom“.** Vėliau ekspertų grupė susitiko aptarti vertinimo rezultatų ir susitarti dėl išvadų bei rekomendacijų. Galutinės vertinimo išvados buvo parengtos derinant raštu ir pateiktos SKVC.

11. Vadovaujantis Aprašu, išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla bei Poveikis regionų ir**

visos šalies raidai. Analizuodama surinktus duomenis, ekspertų grupė taip pat atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, atlikto 2012 m. rekomendacijas:

- Būtinybė teikti pirmenybę pagrindiniams aukštosios mokyklos veiklos rodikliams. Dėl daugybės kolegijos naudojamų rodiklių reikia nustatyti jų prioritetus, siekiant užtikrinti, kad ji tinkamai ir laiku pasiektų savo strateginius tikslus.
- Geresnis kolegijos tarptautiškumo sampratos paaiškinimas. Kolegijos strategija, skirta didesniai tarptautiškumui, padės nustatyti, su kuriomis tarptautinės bendruomenės dalimis ji nori bendradarbiauti, kad būtų išvengta nesisteminio ir potencialiai švaistomo išteklių naudojimo.
- Sistemingesnės lyginamosios analizės įvedimas. Reguliarios lyginamosios analizės su konkurentais trūkumas susilpnins kolegijos siekį išlaikyti ir stiprinti savo poziciją tarp būsimų studentų, darbdavių ir viešųjų bei privačių partnerių organizacijų.
- Poreikis patvirtinti sekamą vidaus rizikos registrą. Kolegijos vidaus rizikos nustatymo ir stebėjimo sistemos yra neaiškios.

12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** – 5 balai – sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** – 4 balai – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** – 3 balai – sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** – 2 balai – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** – 1 balas – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nė viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).

14. Vadovaujantis Metodika, ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.

15. Grupė negavo Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos pastabų dėl faktinių klaidų, todėl išvadosse nebuvo atlikta daugiau pakeitimų.

16. Po to, kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau - Komisija). Remdamasis Komisijos pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [įsakymu Nr.V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:

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

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

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

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

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

18. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadomis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla, įsikūrusi Vilniuje, įkurta 1998 metais kaip D. Daugvilienės aukštesnioji verslo mokykla. 2001 m. mokykla pakeitė pavadinimą į Vilniaus teisės ir verslo kolegiją, o 2009 m. perregistravo savo statusą į juridinį asmenį (uždarąją akcinę bendrovę) dabartiniu pavadinimu. TTVAM (akronimas angliškai - ISLB) siūlo verslo, turizmo ir poilsavimo, finansų, bei kosmetologijos studijų programas. Šiuo metu nauji studentai gali stoti į 180 ECTS kreditų Verslo vadybos, Turizmo ir viešbučių verslo, Finansų bei Logistikos ir ekspedijavimo studijų programas, kuriose įgyjamas verslo vadybos profesinio bakalauro diplomas. Programos siūlomos lietuvių kalba, o Verslo vadybos ir Turizmo bei viešbučių verslo programos taip pat dėstomos anglų kalba. Nepaisant savo pavadinimo, TTVAM nebeteikia teisės programų. Kolegija neturi atskirų fakultetų ar akademinių padalinių. 2020-2021 metais Verslo vadybos, Logistikos ir ekspedijavimo, Turizmo ir viešbučių verslo, Finansų ir Kosmetologijos studijų programas studijavo 683 studentai. Per praėjusius mokslo metus į Kolegiją nuolatinėms studijoms atvyko 156 studentai iš užsienio šalių. Nuo 2020 m. spalio 1 d. Kolegijoje dirbo 46 dėstytojai ir 23 administracijos darbuotojai. Paskutinį kartą SKVC vertino TTVAM 2012 m. (gautas teigiamas įvertinimas). 2021 m. Kolegija perėjo naujam steigėjui, kuriam priklauso visos TTVAM akcijos.

III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal toliau nurodytus Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

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

1.1.1. Strateginis veiklos planas atitinka aukštosios mokyklos misiją, mokslo ir studijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus ir jame atsižvelgiama į nacionalinės mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas;

1.1.2. Strateginio veiklos plano dalys (esamos situacijos analizė, prioritetai ir tikslai, veiklos tikslai, įgyvendinimo priemonės, ištekliai, planuojami veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos;

1.1.3. Reguliariai vykdoma strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, o rezultatai naudojami veiklos valdymui gerinti.

20. 2018 metais TTVAM strateginis planas 2012-2018 metams buvo pratęstas iki 2021 metų. Ekspertų grupė gavo naują 2022–2026 m. TTVAM strategiją prieš pat nuotolinio vizito susitikimus. Šioje naujoje strategijoje Kolegijos vizija, misija ir vertybės buvo performuluotos ir išplėstos. TTVAM vizija yra tapti „tarptautine aukštąja mokykla, vykdančia tvarumą, verslumą ir globalią pasaulėžiūrą įprasminančias studijas“. Kolegijos misija studentų atžvilgiu yra „ugdyti atsakingą ir kūrybingą asmenybę, gebančią įgyvendinti atviros, sumanios visuomenės pokyčius, plėtoti taikomąjį mokslą, orientuotą į darnios visuomenės iššūkius, prisidėti prie mokymosi visą gyvenimą plėtros, tenkinant šiuolaikinės visuomenės poreikius“. Tvarumas įtrauktas kaip svarbi strateginė tema. Verslumo, globalios pasaulėžiūros ir pagarbos įvairovei temos taip pat buvo ir ankstesnėje strategijoje, po pavadinimu „absolvento pareiškimas ir atributai“. Rengdama strategiją, kolegija atsižvelgė į atitinkamus Lietuvos įstatymus, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2021–2023 m. strateginį veiklos planą, Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG), programą „Europos horizontas“ 2021–2027, ir 2030 m. JT darnaus vystymosi darbotvarkę. Grupei naujojo steigėjo, kuris yra pagrindinis naujos kolegijos strategijos ir krypties variklis, perspektyvi vizija ir institucinio bendradarbiavimo planai padarė gerą įspūdį.

21. Naujoji 2022–2026 m. strategija prasideda stipriųjų, silpnųjų pusių, galimybių ir grėsmių apžvalga (SSGG), kuri remiasi SSGG, atliktu ruošiantis SS. Po vizijos, misijos ir vertybių išdėstymo išskiriami penki strateginiai prioritetai: studijų kokybė ir plėtra, taikomojo mokslo vystymas, tarptautiškumo ir mokymosi visą gyvenimą paslaugų plėtra bei bendruomenės telkimas. Ekspertų grupė pastebėjo, kad šie strateginiai prioritetai yra suderinti su kolegijos misija. Tačiau strategijoje nėra analizės, kaip SSGG įvardytos stiprybės ir galimybės turėjo įtakos šių strateginių prioritetų pasirinkimui.

22. TTVAM kiekvienam strateginiam prioritetui suformulavo 2 arba 3 kiekybinius rodiklius, kuriais bus matuojamas sėkmingumas 2026 m. Kolegija rengia strategiją, kiekvienam prioritetui konkrečiai nurodydama strateginę kryptį, tikslą, uždavinius ir priemones, kurios turi būti įvykdytos ateinančiais metais. Dauguma priemonių nėra kiekybiškai įvertintos ir yra atvirai suformuluotos, kad būtų pakankamai galimybių pritaikyti. Ekspertų grupės nuomone, šis strateginis veiksmų planas yra tinkamas ir pagrįstas atsižvelgiant į jo misiją. Kolegijai dar tik apibrėžiant savo nišą švietimo rinkoje, kai kurių užmojų įgyvendinimas nėra užtikrintas, pavyzdžiui, ketinimas pradėti vykdyti inžinerinę programą, neturint kvalifikuoto personalo ir tinkamos infrastruktūros. Strateginiame veiksmų plane trūksta išteklių, atsakingų žmonių ir laiko grafikų aprašymų. Strateginiame plane minima, kaip buvo patvirtinta ir susitikimo metu, kad „konkretūs veiksmai, įgyvendinimo laikotarpiai, išmatuojami rezultatai ir atsakomybė už strateginių prioritetų įgyvendinimą“ bus detalizuojami metiniuose veiksmų planuose. Įgyvendinti naująją strategiją padės kolegijos struktūros keitimas ir persivadınimas, nes dabartinis pavadinimas (kuriame žodis „teisės“) nebėra tikslus, todėl manoma, kad būtina nauja pradžia naujo savininko teise. Grupė laikosi nuomonės, kad iš tiesų būtina atidžiai stebėti, kaip įgyvendinama nauja strategija metiniuose veiksmų planuose, nes šiuo metu nėra įrodymų apie galimą jos sėkmę.

23. SS pripažįstama, kad dėl didelių pertvarkymų ir demografinių bei politikos pokyčių nuo 2016 m. kolegijai buvo sunku išlaikyti lyderio poziciją, kaip buvo numatyta 2012–2018 m. strategijoje. Atvirkščiai, ankstesniais metais kolegijoje gerokai sumažėjo studentų ir darbuotojų skaičius. Toks TTVAM susitraukimas reiškė, kad nepavyko pasiekti daugelio strategijoje

numatytų ambicijų, išskyrus tarptautiškumą, kur studentų skaičius išaugo. Kolegijos susitraukimas, pertvarka ir vėliau įvykę pokyčiai kolegijos valdyme leido tik dalinai įgyvendinti strategiją ir apribojo stebėsenos bei tobulinimo galimybes.

24. Kolegija SS tvirtina, kad buvo laikomasi Kokybės valdybos sistemos Valdymo analizės ir veiklos tobulinimo tvarkos (VP03), kuri apima strateginio plano įgyvendinimo vertinimą vadinamųjų valdymo analizės posėdžių metu. Šie susitikimai vyksta du kartus per metus ir, regis, prisideda prie metinių veiksmų planų (nors procedūroje jie kaip tokie nepaminėti). 2020–2021 m. veiksmų plane (vienos Excel lentelės formatu) nurodytos kiekvienam tikslui priskirtos užduotys ir rodikliai, įgyvendinimo terminai ir atsakingi asmenys, tačiau nenurodyti finansavimo šaltiniai. Ekspertų grupės nuomone, kolegija turėtų padaryti stebėsenos procesą skaidresnį, paskelbdama šių stebėsenos užduočių rezultatus ir metinius veiksmų planus. Ilgalaikio ir trumpalaikio strateginio planavimo kokybė galėtų būti pagerinta Strategijos ir inovacijų skyriaus vadovo posto užpildymu.

1.2. Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:

1.2.1. Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo, atsakomybių paskirstymo struktūra;

1.2.2. Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos ir priemonės rizikų valdymui;

1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.

25. Įstatai buvo atnaujinti 2021 m. lapkričio mėn. Pagal įstatus aukščiausias organas yra steigėjų susirinkimas, kuris TTVAM valdymo organu skiria direktorių. Dabartinė direktorė pradėjo eiti pareigas 2021 m. liepos mėn. Kolegija neturi direktoriaus pavaduotojų, nors šios pareigos yra numatytos įstatuose. 2021 metų antrąjį pusmetį šios privačios kolegijos savininku tapo naujas, vienintelis akcininkas, kuris yra ir kitų dviejų aukštųjų mokyklų Lietuvoje akcininkas. Naujasis akcininkas teigė, kad bus užtikrinta daug teigiamų pokyčių TTVAM po šių trijų institucijų bendradarbiavimo, pavyzdžiui, tarptautiškumo, tyrimų ir mokymosi visą gyvenimą srityse. Ekspertų grupė susidarė teigiamą įspūdį apie šiuos numatomus pakeitimus, tačiau negali pakomentuoti apie jų įgyvendinimą, nes vertinimo metu tai buvo tik planai ir ketinimai.

26. Kolegijos taryba yra priežiūros organas, ją sudaro 11 narių. Šešis narius steigėjų susirinkimo teikimu skiria direktorė; pagal įstatus šie asmenys turi atstovauti mokslo, ekonomikos, savivaldos, įmonių ir kt. sritims. Keturis narius skiria Akademinė taryba ir vieną – studentų atstovybė. Tarybos nariai išsirenka savo pirmininką, kuris neturėtų būti personalo narys ar studentas. Direktorė dalyvauja Tarybos posėdžiuose kaip patarėja. Grupė susitiko su trimis Tarybos nariais, kurie visi turėjo tvirtą TTVAM bendradarbiavimo partnerio, kolegijos absolventų darbdavio ar naujojo institucinio aljanso partnerio patirtį. Dėl to kyla klausimas dėl galimų interesų konfliktų ir ar Taryboje yra pakankamai nepriklausomų ekspertų, kurie galėtų atlikti tiek priežiūros, tiek patariamąsias funkcijas (kaip nurodyta Įstatuose).

27. Akademinę tarybą sudaro 11 narių, iš kurių direktorė skiria 9 narius iš padalinių vadovų ir administracijos darbuotojų. Dešimtą narį turėtų deleguoti studentų atstovybė, o vienuoliktas yra direktorė. Pirmininką renka Akademinės tarybos nariai; direktorei draudžiama eiti pirmininko pareigas. Svarbios Akademinės tarybos pareigos yra studijų programų ir vidinės kokybės užtikrinimo sistemos tvirtinimas ir keitimas. Tačiau reikia paminėti, kad Akademinės tarybos

sprendimai įsigalioja tik direktorei patvirtinus. Dėl šios struktūros įstatuose nurodytų savivaldos ir akademinės laisvės vertybių laikymasis labai priklauso nuo direktorės geros valios.

28. Devynių Akademinės tarybos narių skyrimas direktorės sprendimu (kai dešimtas yra pati direktorė), riboja darbuotojų galimybes dalyvauti Akademinėje taryboje nepriklausomai nuo direktorės. Ekspertų grupė **siūlo** TTVAM apsvarstyti kai kuriuos valdymo modelio pakeitimus, kad darbuotojai turėtų galimybę patys išrinkti bent dalį savo atstovų Akademinėje taryboje, nes tai palengvintų nuoseklios kokybės kultūros atsiradimą ir stipresnį TTVAM tapatumo jausmą tarp darbuotojų.

29. Vidurinės vadovybės grandies lygmenyje yra keturi vadovai, pavaldūs direktorei. Vertinimo metu Strategijos ir inovacijų skyriaus vadovo pareigybė buvo laisva. Studijų procesų ir kokybės vadovo pareigas neseniai užėmė patyręs konsultantas, vieną dieną per savaitę dirbantis kolegijoje. Mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos vadovas bei rinkodaros vadovas (atskaitingas Strategijos ir inovacijų vadovui) yra nauji darbuotojai, kurie buvo priimti atsižvelgiant į naują strategiją. Ketvirtasis vadovas, pavaldus direktorei, yra Tarptautinio studijų centro vadovas (kurį taip pat sudaro studijų vadovas ir Erasmus vadovas), kuris buvo labai svarbus tarptautinių studentų skaičiaus augimui. Ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad ši organizuota vadovų komanda atstovauja kompetencijoms, kurių reikia kolegijai vystyti naujosios strategijos kryptimi. Organizacinę struktūrą užbaigia Studijų informacijos ir duomenų skyrius (atskaitingas Studijų procesų ir kokybės vadovui), Finansų skyrius ir IT darbuotojai (atskaitingi direktorei).

30. Grupė daro išvadą, kad įstatuose nurodyta valdymo struktūra yra „iš viršaus į apačią“ ir dominuoja direktorė, tačiau šioje struktūroje sprendimus priimančių organų ir tarybų atsakomybė, taip pat darbuotojų teisės ir pareigos bei studentų, yra aiškiai aprašytos įstatuose. Tačiau struktūra „iš viršaus į apačią“ palieka mažai laisvės akademinės savivaldos kultūros atsiradimui.

31. Kolegija taiko Kokybės vadybos sistemos valdymo analizės ir veiklos tobulinimo tvarką. Be analizuojamų vadovybės susirinkimų, kurie rengiami du kartus per metus ir trumpos nuorodos procedūroje į prevencinių veiksmų poreikio analizę ir aptarimą šiuose vadovų susitikimuose, ekspertų grupė nerado įrodymų, kad egzistuoja rizikos valdymo įrankiai organizaciniu lygmeniu. Studentų skaičiaus mažėjimas ir studijų nutraukimas rodo, kad nebuvo tiksliai diagnozuoti darbo rinkos poreikiai ir studentų paklausa, o rizikos valdymo sistema organizaciniu lygmeniu neveikė. Veiklos rizikos valdymo lygmeniu kolegijos atsakas į pandemiją, teikdamas mokymą internetu per Moodle ir vaizdo konferencijų įrankius, buvo tinkamas, o perėjimo procesas studentų ir darbuotojų nuomone buvo sklandus. Tai rodo, kad kolegija geba valdyti veiklos riziką ir krizių metu greitai keisti studijų organizaciją.

32. Studentai atstovaujami Akademinėje taryboje ir Studijų programų komitetuose. Šiuo metu kolegijos taryboje studentų atstovo nėra, nors tai numatyta Įstatuose. Grupė sužinojo, kad formali studentų atstovybė veikia gan prastai. Pastaraisiais metais buvo pavyzdžių, kai studentų atstovai jautėsi ignoravimą ar net priešišumą iš vadovybės. Taip pat trūko studentų susidomėjimo būti studentų atstovu ir buvo ribotai suprantama studentų dalyvavimo vertė, pavyzdžiui, painiojama su socialinių renginių studentams organizavimu. Grupė yra įsitikinusi, kad studentų atstovavimas yra pagrindinė TTVAM tobulinimo sritis.

33. Socialiniai partneriai ir absolventai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, teigiamai vertino savo santykius su kolegija. Kai kurie absolventai palaiko neoficialius ryšius su TTVAM

darbuotojais, tačiau tai dažniausiai yra individualu ir nėra remiama ar struktūrizuojama pagal absolventų santykių schemas. Socialiniai partneriai tam tikru mastu buvo įtraukti į valdymo procesus, pvz. apskritojo stalo diskusijose ir studijų programų komitetų veikloje. Tokia veikla dažniausiai vyksta neoficialiai ir nedalyvaujant kuriant naują strategiją. Socialiniai dalininkai, su kuriais susitiko grupė, išskyrus kai kurias išimtis, nedalyvavo kuriant naują strategiją ir nebuvo susipažinę su dokumentu. Grupė mano, kad yra daug galimybių platesnei socialinių partnerių ir absolventų grupei būti aktyviai, supažindintai ir įtrauktai į kolegijos strateginius ir valdymo procesus.

1.3. Informacijos apie aukštosios mokyklos veiklą ir jos valdymo efektyvumą viešinimas:

1.3.1. Sistemingai renkami ir analizuojami veiklos duomenys, rezultatai (įskaitant studentų įsidarbinimo ir absolventų karjeros stebėseną), duomenys naudojami aukštosios mokyklos veiklai gerinti;

1.3.2. Informacija apie aukštosios mokyklos veiklos rezultatus yra aiški, tiksli ir prieinama akademinėi bendruomenei ir visuomenei, reguliariai teikiama juridinio asmens steigėjams ir nariams.

34. TTVAM turi vidaus ir išorės komunikacijos procedūras bei valdymo informacinę sistemą. Kolegija studijų procesams valdyti, įskaitant studentų pažangos stebėjimą ir statistinę analizę, naudoja kompiuterinę sistemą. Informacija, tvarkaraščiai ir studijų procesą reglamentuojantys dokumentai skelbiami TTVAM svetainėje, kurioje taip pat suteikiama prieiga prie „Moodle“ mokymosi aplinkos. Skubi informacija studentams ir dėstytojams siunčiama per informacinę sistemą arba el. paštu. Nors įdiegus elektroninę duomenų rinkimo ir apdorojimo sistemą pagerėjo informacijos kokybė, ekspertų grupė teigia, kad vis dar yra galimybė pagerinti valdymo informacinės sistemos veiksmingumą, naudojant atitinkamas informacijos suvestines veiklos rezultatams stebėti.

35. Pagrindiniai viešosios informacijos, veiklos ir rezultatų TTVAM kanalai yra jos svetainė ir socialinės medijos (Facebook, LinkedIn, Instagram). Socialinės medijos, konferencijos, parodos ir skelbimai naudojami kaip platformos rinkodaros tikslais. Planuojami bendri rinkodaros renginiai su kitomis dviem aljanse esančiomis Lietuvos aukštosiomis mokyklomis. Svetainėje skelbiamos informacijos dalis lietuvių ir anglų kalbomis skiriasi. Pirmojoje galima rasti kuklios informacijos apie keturias studijų programas, o antrojoje - daugiau informacijos apie priėmimą ir mokymo procesą reglamentuojančius nuostatus. Susitikimų metu TTVAM pripažino, kad svetainę reikia perdaryti, tai bus susieta su kolegijos pavadinimo keitimu.

36. TTVAM studentų skaičius sumažėjo nuo 979 2015-2016 metais iki 684 2020-2021 metais; apie pusė jų mokosi ištęstine studijų forma. Dauguma studentų įstoja į verslo programą, po to seka turizmas ir laisvalaikis. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenys rodo, kad 79 procentai 2020-2021 metais per nacionalinę priėmimo sistemą priimtų TTVAM studentų surinko žemesnį nei 4,3 balo – minimalų sutartą (bet neprivalomą) stojamąjį balą Lietuvoje. Paprastai studentų, įstojusių per institucinio priėmimo sistemą, balai yra dar mažesni. 2020 m. per institucinę priėmimo sistemą į TTVAM buvo priimti 42 procentai studentų. Nepaisant SS teiginio, kad duomenys yra analizuojami ir naudojami studijų programoms valdyti bei nuolatiniam tobulėjimui, kolegija nepateikė analizės, kaip užtikrinama, kad prastų akademinių rezultatų turintys studentai gautų pakankamą paramą išlaikant akademinius standartus.

37. Absolventų užimtumo lygius kolegija stebi remdamasi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Užimtumo tarnybos, Vilniaus užimtumo tarnybos duomenimis bei periodinėmis absolventų apklausomis. Be šių duomenų, kolegija taip pat renka informaciją iš absolventų, remdamasi el. pašto susirašinėjimu ir susitikimais. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pateikti duomenys rodo, kad vidutinis užimtumo lygis per 12 mėnesių po studijų baigimo 2017-2020 metais 1-3 profesiniuose lygiuose (vadovai, (jaunesnieji) specialistai, technikai) yra 38 procentai; tai lyginant su 32 procentais kolegijoje su žemiausiu užimtumo lygiu ir 53 procentais kolegijoje su aukščiausiu lygiu. Pati TTVAM praneša, kad užimtumo lygis per pastaruosius metus siekė apie 95 procentus. Tačiau šie skaičiai pagrįsti registruotu nedarbu po ne mažiau kaip 9 mėnesių baigimo ir neįtraukiami absolventai, kurie yra neaktyvūs, bet nėra oficialiai registruoti kaip bedarbiai. Grupės prašymu pateikti duomenys apie absolventų statusą, įskaitant neveiklumą, rodo kitokį vaizdą. 2016-2019 metais užimtumo lygis siekė 79 procentus. Nedirbančių grupėje į akis krenta mažas stojančiųjų toliau studijuoti procentas (1,5 proc.). Kadangi kolegijos surinkti duomenys nėra gerai išanalizuoti, gyrimasis aukštu užimtumo lygiu iškraipo tikrąjį vaizdą.

38. Pagal Įstatų 21 str. „Kolegija privalo skelbti savo veiklos kokybės rodiklius, atsižvelgdama į savianalizės ir išorinio vertinimo rezultatus, studentų, absolventų ir kitų suinteresuotų asmenų nuomonę apie studijų kokybę, kolegijos veiklos vertinimus.“ Tačiau grupė pastebėjo, kad šie dokumentai, išskyrus Etikos kodeksą ir apibendrintą strategiją, vertinimo metu nebuvo patalpinti svetainėje. Grupei taip pat tapo aišku, kad nebuvo pateikta jokių analitinių ataskaitų, išskyrus tai, kas buvo SS. Nors įstatatai įpareigoja kolegijos tarybą rengti metinę savo veiklos ataskaitą steigėjų susirinkimui, ekspertų grupė sužinojo, kad tokių ataskaitų nėra. Taip pat Akademinė taryba nurodė, kad ji reguliariai neteikia informacijos apie savo veiklą, nors tris kartus per metus vyksta susitikimai su savininku.

39. Grupė norėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šiuo metu trūksta skaidrumo komunikuojant apie TTVAM veiklą ir ją analizuojant, todėl socialiniams dalininkams sunku pasiūlyti veiksmingas Kolegijos tobulinimo priemones. Todėl socialinių dalininkų dalyvavimo ir konsultavimo potencialas nėra iki galo išnaudojamas.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:

1.4.1. Nustatyti ir taikomi aiškūs ir skaidrūs akademinio ir neakademinio personalo formavimo, valdymo, vertinimo principai ir procedūros;

1.4.2. Aukštoji mokykla turi pakankamai akademinio (vidaus akademinio personalo) ir neakademinio personalo, kad galėtų pasiekti savo veiklos tikslus;

1.4.3. Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija atitinka aukštosios mokyklos tikslus;

1.4.4. Sudarytos sąlygos akademiniam personalui tobulinti žinias ir įgūdžius, reikalingus mokymo ir mokslinių tyrimų veiklai;

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

40. TTVAM taiko akademinio ir neakademinio personalo įdarbinimo, atrankos, vertinimo, atleidimo ir kt. procedūras. Šios procedūros atitinka teisės aktų reikalavimus. Dėstytojai vertinami kiekvieno semestro pabaigoje pagal studentų anketas ir per veiklos vertinimo susitikimus. Akademinė taryba aptaria šių vertinimų apibendrintus rezultatus. Šie procesai iš tiesų taikomi praktikoje, tai susitikimų metu patvirtino studentai, dėstytojai ir Akademinė taryba. Jei dėstytojas negeba gerai dėstyti arba studento baigiamųjų darbų, praktikos, egzaminų

rezultatai nuolat žemi, sutartis gali būti nepratęsta. Daugelis dėstytojų turi sutartis tik vieneriems mokslo metams arba vienam semestru.

41. SS teigiama, kad naujų akademinio darbuotojų poreikis svarstomas kiekvieno semestro pradžioje. Grupė sužinojo, kad TTVAM neturi žmogiškųjų išteklių strategijos, pagal kurią būtų galima apibrėžti vidutinės trukmės ar ilgalaikius darbuotojų poreikius. Taip pat nėra aišku, kaip personalo vertinimo sistema remia strateginius tikslus, tokius kaip tarptautiškumas ir verslumas. Nors studijų tarptautiškumas yra prioritetas, dėstytojai iš užsienio partnerių aukštųjų mokyklų neįdarbinami nei dirba kviestiniais dėstytojais. Susitikimų metu buvo paaiškinta, kad žmogiškųjų išteklių skyriaus veikla buvo nutraukta dėl kolegijos pertvarkos, o dabar jo funkcijos derinamos su finansais.

42. Nuo 2016 m., atsižvelgiant į studentų skaičiaus mažėjimą, kolegija buvo pertvarkoma ir mažinama. 2016–2020 metais akademinio personalo skaičius mažėjo greičiau (per 40 proc.) nei studentų (15 proc.). Studentų skaičiaus (683) ir dėstytojų skaičiaus (46) santykis 2020 metais siekia 15. Tačiau studentų dėstytojų santykis išauga iki 56, kai dėstytojų (kurie beveik visi dirba nepilnu etatu) skaičius pakeičiamas į pilno etato ekvivalentą (2020 m. – 12,2). Grupė reiškia susirūpinimą dėl šios situacijos, be to, vizito metu išgirdo kad akademinio personalo skaičiaus didinimas yra pageidautinas, nors, anot vadovybės, tam privaloma sąlyga yra studentų skaičiaus augimas.

43. 2020 metais doktorantų mokslo laipsnius turėjo septyniolika procentų dėstytojų (arba 8 iš 46). Šis procentas sumažėjo nuo 22 procentų 2019 m. Devyniasdešimt procentų dėstytojų turi daugiau nei trejų metų mokomo dalyko patirtį. Paprastai dėstytojai (37 proc.) turi 7–9 metų mokomo dalyko patirtį. Dauguma akademinio personalo narių patenka į 35–49 metų amžiaus grupę. Du trečdaliai visų dėstytojų yra moterys. Grupė teigiamai vertina dėstytojų patirtį, jų pasiskirstymą pagal amžių ir lytį.

44. Ekspertų grupė kaip išskirtinį vertina faktą, kad pilnu etatu dirba tik vienas dėstytojas. Iš akademinio personalo apžvalgos matyti, kad dėstytojai TTVAM vidutiniškai dirba mažiau nei 0,3 etato. Šešiasdešimt procentų dėstytojų TTVAM dirba pusę dienos (0,1 etato) arba vieną dieną (0,2 etato) per savaitę. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenimis, ketvirtadalis dėstytojų dirba kitose aukštosiose mokyklose. Galima daryti išvadą, kaip buvo patvirtinta susitikimų metu, kad dauguma dėstytojų yra praktikai, dirbantys įmonėje arba savarankiškai dirbantys (dirba savo įmonėje). SS grupės duomenimis, apie 90 procentų dėstytojų yra praktikai, dauguma dėstytojų dirba ir kitose kolegijose ar universitetuose. Dėstytojų iš įvairių akademinio institucijų ir praktikų, turinčių skirtingą požiūrį į mokymą ir mokymąsi, samdymas, viena vertus, reiškia mokymo proceso tobulinimą, bet, kita vertus, kelia klausimą, kiek šios praktikos sudaro nuoseklią sistemą. Personalo sudėtis gali trukdyti nuolatiniam neakivaizdiniam dėstytojų įsitraukimui į kokybės gerinimo procesus ir nuolatiniam įsipareigojimui plėtoti bei vykdyti strategiją. Be to, tokios personalo tobulinimo sistemos tvarumas ir jos pasekmės mokymo kokybei kelia abejonių.

45. Dėstytojų formaliai atstovaujama akademinė kvalifikacija ir profesinė patirtis atitinka minimalius Mokslo ir studijų įstatyme nustatytus reikalavimus ir Bendruosiuos studijų programų vykdymo reikalavimus. Grupei pateikti 2021 m. duomenys rodo, kad iš 46 akademinio personalo narių 8 dirba docentais, o kiti eina dėstytojų pareigas. Tyrėjų ir profesorių nėra, nors šios pareigos minimos Įstatuose. Maža doktorantų dalis (17 proc.) riboja galimybes siekti (taikomųjų)

tyrimų tikslų. Tolimesnei kolegijos plėtrai būtų naudinga, jei tyrėjai, kaip nurodyta įstatuose, būtų įdarbinti praktiškai.

46. SS minima, kad akademinę pagalbą studentams teikia 11 neakademinų darbuotojų (bibliotekų darbuotojai ir sveikatos bei socialinę paramą teikiantys darbuotojai). Dauguma šių darbuotojų dirba nepilnu etatu. 2020 m. studentų skaičiaus ir akademinio pagalbinio personalo santykis buvo 62 (vėlgi tai nėra etatiniai atitikmenys). Studentai vertina jiems teikiamą paramą, o tarptautiniai studentai norėtų, kad padidėtų studentų paramos pajėgumai, nes nedidelė komanda turi didelį darbo krūvį. Susitikimų metu grupė sužinojo, kad yra dėstytojas, kuris taip pat dirba studentų ir personalo psichologu. IT, aplinkos tvarkymo ir priėmimo srityse dirba 6 pagalbiniai darbuotojai.

47. TTVAM nepateikė neakademinio personalo kvalifikacijos apžvalgos. Kolegijoje nėra sistemos, kaip planuoti ir vertinti neakademinio personalo kokybę ir kvalifikaciją. Tačiau iš pokalbių su administraciniais ir techniniais darbuotojais grupei susidarė įspūdis, kad neakademinis personalas yra pakankamai kvalifikuotas; tai patvirtino teigiama studentų nuomonė apie jiems teikiamą paramą.

48. 2020 m. TTVAM įdiegė Dėstytojų kompetencijų ugdymo sistemą, skirtą kompetencijų ugdymui planuoti, organizuoti ir stebėti pagal ministerijos dėstytojų kompetencijų tobulinimo gaires. Pavyzdžiui, COVID pandemijos metu ypatingas dėmesys buvo skiriamas dėstytojų skaitmeninių kompetencijų tobulinimui. Dėl pandemijos TTVAM stengėsi tobulinti dėstytojų skaitmeninius įgūdžius, rengdama mokymus, seminarus ir individualias konsultacijas skaitmeninių priemonių naudojimo klausimais. Perspektyvi, grupės vertinimu, yra ir nauja skatinimo sistema, skatinanti dėstytojų įsitraukimą į taikomuosius tyrimus.

49. TTVAM nuo popierinių dokumentų perėjus prie elektroninių dokumentų, visi darbuotojai, įskaitant ir neakademinį personalą, buvo apmokyti, kaip naudotis elektronine sistema. Administracijos darbuotojai taip pat buvo apmokyti naudotis „Google“ ir kitais virtualių konferencijų įrankiais.

50. Grupė, remdamasi pateiktu kursų ir seminarų, kuriuose per pastaruosius trejus metus dalyvavo nedidelis skaičius TTVAM darbuotojų, sąrašu ir susitikimais su darbuotojais, daro išvadą, kad tiek akademinis, tiek neakademinis personalas turi galimybių toliau tobulinti savo kompetencijas. Nors šias sąlygas TTVAM sukuria individualiai, kol kas nėra politikos, kuri leistų aktyviai nustatyti mokymo poreikius, pavyzdžiui, naujai samdomiems darbuotojams arba darbuotojams, kurie norėtų įsitraukti į tarptautiškumą ir gautų naudos iš aktyvios politikos, skirtos gerinti tarpkultūrinius ar kalbinius įgūdžius.

1.5. Finansinių ir mokymosi išteklių valdymo veiksmingumas:

1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, skiriami ir naudojami racionaliai;

1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštojo mokslo veiklai įgyvendinti;

1.5.3. Racionaliai planuojami ir naudojami mokymosi ištekliai studijų ir mokslo (meno) veikloms vykdyti;

1.5.4. Mokymosi ištekliai studijų ir mokslo (meno) veikloms vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami.

51. Direktorė atsako už kasdienį finansų valdymą ir rengia metinius finansinius planus, kurie teikiami steigėjų susirinkimams (kaip numatoma Įstatuose). Sprendimus dėl kapitalo, rezervų ir pelno (įskaitant akcininkams išmokamus dividendus) paskirstymo priima steigėjų susirinkimas (taip pat nurodoma Įstatuose.). Kolegijos finansų planavimo ir valdymo sistema grupei nebuvo pristatyta ir yra steigėjo bei direktorės prerogatyva.

52. Į SS įtrauktas priedas su glausta paskutinių trejų metų pajamų ir išlaidų apžvalga. 2016/17–2020/21 laikotarpio skaičiai rodo, kad bendros pajamos per pastaruosius trejus metus sumažėjo, o išlaidos 2020/21 m. taip pat mažesnės nei 2018/19 m. Nepaisant to, kiekvienais metais buvo biudžeto perteklius; 2020–2021 m. šis perteklius sudarė beveik 27 procentus visų pajamų.

53. Nepaisant sumažėjusio darbuotojų skaičiaus, išlaidos darbo užmokesčiams ir socialinei apsaugai 2020–2021 m. gerokai išaugo. Grupei paaiškinta, kad tokio padidėjimo priežastis – pasikeitusi socialinio draudimo apmokestinimo sistema Lietuvoje. Dėstytojų atlyginimai konkurencingi, su motyvaciniais skatinimais (iki 30 proc.). Išlaidos atlyginimams (63 proc.) ir prekėms bei paslaugoms pirkti (36 proc.) sudaro 98% visų išlaidų. Likusios išlaidos – ilgalaikio turto investicijoms ir stipendijoms (262 eurai). Nesant strateginių tikslų sąnaudų sąmatos, grupė negali įvertinti strateginio plano finansinio pagrįstumo.

54. Pagrindinis kolegijos pajamų šaltinis (apie 88 proc. 2020–2021 m.) yra studentų mokestis už mokslą ir nedidelė dalis (12 proc.) iš vadinamųjų tikslinių fondų (projektų ir kt.). Tai reiškia, kad TTVAM labai priklauso nuo priimtų studentų skaičiaus, kuris paprastai svyruoja ir pastaraisiais metais sumažėjo. Didėjantis tarptautinių studentų skaičius iš dalies sumažino vietinių studentų praradimą. 2018–2020 metais TTVAM buvo viena iš dviejų kolegijų, negavusių valstybės finansavimo MTTP, įskaitant meno veiklą; pasak papildomos informacijos gautos iš SKVC, o 2021 m. kolegija gavo 800 eurų. Ekspertų grupė daro išvadą, kad TTVAM pavyko ribotai pritraukti finansinius išteklius, išskyrus mokesčius už studijas.

55. Kolegija turi būti pagirta už lankstumą atidedant studijų įmokos mokėjimą studentams, kurie susiduria su finansiniais sunkumais. Ekspertų grupė buvo supažindinta su keletą pavyzdžių, kai studentai buvo dėkingi už tokį lankstumą, nes be tokių mokėjimo susitarimų nebūtų galėję baigti studijų.

56. Kolegija nėra oficialiai patvirtinusi mokymo ir mokymosi infrastruktūros plėtros planų. Nepaisant to, atsižvelgiant į esamus poreikius, perkamos naujos ugdymo procesui palaikyti reikalingos priemonės ir programinė įranga. Pastaraisiais metais buvo investuota sukurti modernią hibridinio mokymosi infrastruktūrą, kuri pandemijos metu tapo ypač naudinga nuotoliniu būdu.

57. Ekspertų grupė neturėjo galimybės apsilankyti TTVAM pastatuose ir patalpose, tačiau susidarė gerą įspūdį, remiantis SS aprašymais, vaizdo medžiaga ir susitikimų su studentais, absolventais ir darbuotojais metu, kurie išreiškė teigiamą nuomonę apie patalpas. Nuomojamame TTVAM pastate Vilniuje įrengtos paskaitų salės, auditorijos su kompiuterine įranga grupiniam darbui ir pamokoms, biblioteka su kompiuterizuotomis darbo vietomis ir skaitykla, konferencijų salė, patalpos administracijai ir personalui. Bibliotekos darbo laikas yra lankstus, ir ji dirba šeštadieniais, kad patenkintų neakivaizdinių studijų studentų lūkesčius. Bibliotekoje taip pat įrengtos darbo vietos neįgaliesiems. Taip pat įrengtas specialus liftas ir įėjimo laiptai neįgaliesiems studentams. Elektroninės priemonės apima virtualią mokymosi aplinką su el. mokymosi ištekliais ir virtualias paskaitų sales (naudojant Moodle). Studentai ir dėstytojai turi prieigą prie

atitinkamos programinės įrangos ir tarptautinių bibliografinių duomenų bazių. 2020 m. TTVAM pasirašė bendradarbiavimo sutartį su Socialinių mokslų kolegija (SMK), kad studentai ir dėstytojai turėtų galimybę naudotis bendra medžiaga ir bibliotekos ištekliais. Išaiškinta, kad kolegija nuomoja specializuotas kosmetologijos specialybei reikalingas laboratorijas.

58. Grupė daro išvadą, kad esant dabartiniam studentų skaičiui mokymosi priemonių pakanka užtikrinti tinkamą kokybės lygį. Studentai gali įvertinti kolegijos infrastruktūros ir teikiamų paslaugų kokybę. Grupė **siūlo** įkurti studentų inkubatorių ir (arba) akceleratoriaus bendro darbo erdvę, kuri padėtų kurtis pradedančioms įmonėms ir ugdytų verslumo kompetencijas.

59. **Apibendrinant**, dėl studentų skaičiaus mažėjimo kolegija išgyveno restruktūrizavimo ir etatų mažinimo laikotarpį. Pagrindinis strateginio planavimo trūkumas buvo nepakankamai išsamios TTVAM veiklos sąlygų diagnostikos ir kruopščios savo potencialo analizės trūkumas. Trūksta veiksmingų rizikos valdymo priemonių. Dėl to buvo suformuluoti tikslai, kurie neatitinka turimų išteklių, taip pat nepavyko efektyviai įgyvendinti planų. Naujasis savininkas yra pagrindinė 2022–2026 m. strategijos, kurią turėtų įgyvendinti neseniai paskirta vadovų komanda, varomoji jėga. Grupė tikisi, kad ši komanda turės kompetencijų užtikrinti kolegijos veiklos tęstinumą. Organizacinė struktūra yra „iš viršaus į apačią“, o dominuojančią padėtį užima direktorė, kuri skiria daugumą tarybų narių ir tvirtina jų sprendimus, todėl paliekama mažai veiksmų akademinei, savivaldos kultūrai atsirasti. Suinteresuotųjų šalių, ypač studentų, įtraukimas į strateginių ir valdymo procesų kūrimą yra labai ribotas. Ši ribotą suinteresuotųjų šalių dalyvavimą atspindi ir vadovybės bei tarybų paskelbtų dokumentų trūkumas. Darbuotojų grupės sudėtis subalansuota pagal patirtį, amžių ir lytį. Didelė praktikantų dėstytojų dalis yra svarbus TTVAM turtas, tačiau kartu su mažu doktorantų procentu ir MTTP finansavimo nebuvimu, tai apsunkina strateginių (taikomųjų) tyrimų tikslų įgyvendinimą. Tai, kad išskyrus vieną išimtį, visi dėstytojai dirba nepilnu etatu (vidutiniškai 0,3 etato), stabdo nuoseklios kolegijos praktikos ir identiteto plėtrą. Finansinis perteklius, net mažėjant studentų skaičiui, teikia vilčių, tačiau grupė nerado finansų ir žmogiškųjų išteklių politikos, kuri leistų planuoti vidutinės trukmės ir ilgalaikius finansinius ir personalo poreikius, atsižvelgiant į strateginius tikslus. Mokymo ir mokymosi infrastruktūra yra gerai įrengta, atsižvelgiama į neakivaizdinių ir neįgalųjų studentų poreikius, daug investuota į elektronines mokymosi aplinkas.

60. **Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, todėl vertinama 2 balais.

61. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

1. Tobulinkite strateginio planavimo procesus:

- a) atliekant nuodugnią ir nuolatinę kolegijos veiklos sąlygų analizę, įskaitant sisteminės rizikos analizės ir valdymo tvarką, bei parengiant tinkamus kiekybinius ir kokybinius pagrindinius veiklos rodiklius.
- b) įskaitant finansinių investicijų, reikalingų strateginiams tikslams pasiekti, sąmatas
- c) didinant socialinių dalininkų informuotumą ir įtraukimą į ankstyvųjų strategijos formavimo etapą.

2. Įvairių tarybų ir padalinių atsiliepimai turėtų būti aiškūs ir pateikti raštu, kad būtų įrodytas jų indėlis į institucinę organizaciją ir struktūrą.

3. Didinti kolegijos veiklos skaidrumą, turėtų būti užtikrintas sistemingas informacijos apie procesus ir jų rezultatus skelbimas interneto svetainėje.
4. Kolegijos vadovybė turėtų imtis veiksmų, siekdama užtikrinti studentų atstovų dalyvavimą kolegialiuose organuose, įskaitant kolegijos tarybą, stiprinti studentų dalyvavimą valdymo procesuose, informuoti studentus apie formalaus atstovavimo naudą, teikti paramą studentų atstovams ir studentų sąjungai.
5. Plėtoti vidutinės trukmės ir ilgalaikę žmogiškųjų išteklių politiką, kuri būtų susijusi su strateginiais tikslais ir skirta stiprinti mokslinių tyrimų pajėgumus, puoselėti nuoseklią kolegijos praktiką ir identitetą tarp neakivaizdinių dėstytojų, pritraukti kūrybingus protus remti pertvarką ir modernizavimą.

62. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

1. Veiksnius atsakas į pandemiją sklandžiai pereinant prie nuotolinio mokymosi, padedant didelėms investicijoms į elektronines mokymosi aplinkas, tinkamas priemones ir darbuotojų apmokymus.
2. Lanksti studijų mokesčių mokėjimo sistema studentams, kurie susiduria su finansiniais sunkumais.

3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis analizuojama pagal toliau nurodytus Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

2.1. Vidaus kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas ir veiksmingumas:

- 2.1.1. Aukštoji mokykla yra patvirtinusi ir viešai paskelbusi vidaus kokybės užtikrinimo dokumentus, atitinkančius Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartus ir gaires;
- 2.1.2. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų dalyvavimą;
- 2.1.3. Nurodyti veiklų planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodinio vertinimo ir tobulinimo procesai;
- 2.1.4. Studentai ir akademinis bei neakademinis institucijos personalas gauna veiksmingą paramą;
- 2.1.5. Apibrėžtos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijos ir etikos nuostatos ir procedūros;
- 2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai naudojami aukštosios mokyklos veiklai gerinti.

63. TTVAM SS nurodo, kad jos kokybės vadybos sistema apima valdymo procesus, pagrindinius procesus (įskaitant studijų programų kūrimą ir stebėseną, rinkodarą, taikomuosius tyrimus, mokymąsi visą gyvenimą ir kt.) ir pagalbinius procesus (tokius kaip dokumentų administravimas, projektų valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, komunikacija, socialinių dalininkų skundai, IT ir infrastruktūra). Kokybės vadove paminėtas šis 21 procesas, pateikiami jų aprašymas ir gairės, nurodyti bendrieji kokybės užtikrinimo principai ir atsakomybė. 2019 m.

direktorė patvirtino atnaujintą Kokybės vadovą. Už kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą atsakingas Studijų procesų ir kokybės vadovas. Kokybės vadove yra priedas, kuriame vaizduojama procesų seka ir jų sąveika. Kokybės vadovas paskelbtas svetainėje. SS yra priedas, kuriame kiekvienam ESG 1 dalies standartui aprašoma, kaip jie įgyvendinami TTVAM procesuose. Grupė daro išvadą, kad TTVAM atitinka vidinių kokybės užtikrinimo dokumentų patvirtinimo ir paskelbimo bei ESG laikymosi reikalavimus.

64. Kiekvieno iš Kokybės vadovo procesų valdymas aprašytas atskirose procedūrose. Šiose procedūrose numatyti veiklos metodai ir veiksmai, kuriuos turėtų atlikti TTVAM darbuotojai. Kiekvienas procesas turi savininką, kuris yra personalo narys. Susitikimų metu ekspertų grupė sužinojo, kad dėl darbuotojų mažinimo kai kurie darbuotojai dabar yra atsakingi už kelis procesus. Ne visos procedūros yra aktyviai naudojamos, tačiau prireikus jas gali suaktyvinti proceso savininkas. Kai kuriuose susitikimuose su darbuotojais grupė pažymėjo, kad darbuotojams nebuvo aišku, kaip procesai integruojami ir kuriama sistema, kas už ką atsakingas. Pakeitimai vadovybėje galėjo prisidėti prie šios painiavos, o nauja vadovų komanda yra per jauna, kad galėtų tai išspręsti.

65. Kadangi į SS buvo įtraukta nedaug informacijos apie procedūrų turinį ar įgyvendinimą, grupė nusprendė paprašyti procedūros pavyzdžio. Ekspertų grupė išnagrinėjo procedūrą VP07 „Studijų programų rengimas ir priežiūra“, kuria TTVAM nurodė ir ESG 1.2 standartą (programų rengimas ir tvirtinimas). Šioje tvarkoje nurodoma, kas planuoja ir atlieka darbus, kas vertina atliekamų darbų kokybę ir kur jie turi būti registruoti. Procedūrą sudaro pro forma Programos aprašas ir Studijų planas bei tvirtinimo ir registravimo formatas. Proceso apžvalga yra pakankamai išsami, tačiau siūlo „iš viršaus į apačią“ pagrįstą procedūrą, kai vėlyvuoju etapu įtraukiami dėstytojai, studentai ir socialiniai partneriai bei pasikliaujama posėdžių protokolais, kurie praktikoje ne visada sudaromi (kaip Akademinės tarybos atveju).

66. TTVAM anksčiau taikė ISO metodiką ir paskutinį kartą ISO auditą atliko 2012 m. Taikoma procesų ir procedūrų metodika kyla iš tos patirties. Kadangi paskutinis ISO auditas buvo atliktas beveik prieš dešimtmetį, komisija **siūlo** ištirti, ar būtų galima atnaujinti procedūras ir sumažinti jų skaičių, siekiant padidinti sistemos nuoseklumą ir efektyvumą.

67. Pagal SS kolegijos kokybės užtikrinimo veikla grindžiama PDCA ciklu (veiklos planavimas, veiklų įgyvendinimas, veiklos rezultatų vertinimas, veiklos rezultatų gerinimas). Svarbi priemonė šiame cikle yra metinis veiksmų planas, kuriame turi būti vertinama veiklos planavimo ir įgyvendinimo kokybė. Šiam tikslui TTVAM taiko procedūrą „Veiklos rodiklių matavimo, stebėsenos ir vertinimo metodika“. Veiksmų planą svarsto Akademinė taryba, tvirtina direktorė.

68. Iki 2021 m. galiojusioje strategijoje yra daug „pagrindinių veiklos rodiklių“, kurie skirstomi į poveikio ir išdirbio rodiklius ir dažnai formuluojami kiekybiškai. Naujojoje strategijoje nustatytas ribotas sėkmės kriterijų rinkinys su konkrečiais rodikliais, kurie turi būti pasiekti 2026 m. kiekvienam iš penkių strateginių prioritetų, o po to pateikiamas užduočių ir priemonių, kurių reikia imtis pagal kiekvieną prioritetą, sąrašas. Atrodo, kad šis kriterijų, rodiklių ir priemonių rinkinys yra daug lengviau valdomas rengiant metinius veiksmų planus.

69. Studentų, absolventų ir darbdavių atsiliepimai sistemingai renkami atliekant apklausas. Studentai kiekvieną semestrą vertina savo dėstytojus. Susitikimų metu buvo teigiama, kad maždaug pusė studentų yra linkę atsakyti į šiuos klausimynus. 2020 metais buvo surengtos teminės studentų apklausos apie studijų pažangos organizavimą internetiniu režimu ir studijų

kokybę. Apibendrinti studentų vertinimų rezultatai aptariami Akademinės tarybos posėdžiuose. 2020 metais taip pat buvo atlikta dėstytojų apklausa dėl studijų proceso organizavimo nuotoliniu būdu (atsakė 23 dėstytojai) bei atlikta absolventų apklausa (atsakė 55 absolventai). Grupė išnagrinėjo gautas absolventų, darbdavių apklausų pavyzdžius ir 2020 metų studentų apklausą apie studijų kokybę. Šiose apklausose pateikti klausimai yra tinkami. 2020 m. studentų apklausai ekspertų grupė taip pat gavo trumpą TTVAM rezultatų santrauką. Studentai dėstyimo kokybę įvertino gerai arba labai gerai. Ypač aukštai įvertinta virtuali studijų aplinka ir paskaitų įvertinimas. Dėstytojų vertinimų aiškumas ir objektyvumas įvertintas prasčiausiai.

70. Kokybės vadove ir SS pateikti procesų aprašymai bei susitikimai su vadovybe ir įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis nepateikė įrodymų, kad egzistuoja holistinė vidinės kokybės užtikrinimo sistemos ir jos rezultatų apžvalga. Kokybės vadybos sistema nėra aiškiai susieta su apklausų sistema ir PDCA procesu (kuri pavaizduota SS, bet nesusijusi su kitais kokybės užtikrinimo (KK) aspektais Kokybės vadove). Atrodo, kad studijų programų komitetai ir dėstytojai nežinojo ryšio tarp PDCA ciklo ir studijų programos rengimo proceso, už kurį jie yra atsakingi. Akademinis ir neakademinis personalas negauna specialios paramos tvarkyti kokybės užtikrinimo sistemą, išskyrus informaciją, kuri jiems suteikiama apie tai, kokios tvarkos jie yra savininkai. Grupė negalėjo pastebėti sutarto supratimo apie kokybės vadybos sistemą; dėstytojai teigė, kad be kokybės užtikrinimo sistemos viskas vyktų taip pat kokybiškai. Grupė daro išvadą, kad dabartinė vidinė kokybės užtikrinimo sistema neskatina akademinės bendruomenės įsitraukimo į kokybės kultūros kūrimą.

71. Studentai gali gauti akademinę paramą iš dėstytojų konsultavimo valandomis, elektroniniu paštu arba virtualioje mokymosi aplinkoje. Studentai taip pat gali kreiptis į administracijos darbuotojus dėl studijų procese iškilusių problemų, pasirengimo stažuotei ar karjeros klausimais arba iškilus finansiniams sunkumams. Pastaruoju atveju kolegija atkreipia dėmesį į skirtingas valstybės finansuojamų stipendijų ir paramos galimybes. TTVAM finansavimas stipendijoms yra labai ribotas, tačiau jos lankstumas mokant mokesčių už mokslą yra gera praktika. Nuo pandemijos psichologinės konsultacijos teikiamos reguliariai. Neįgaliesiems studentams teikiama speciali psichologinė pagalba, TTVAM darbuotojai dalyvavo valstybės finansuojamame specifinių studijų prieinamumo kompetencijų ugdymo projekte. Studijų vadovai ir studijų programų vadovai organizuoja konsultacinius susitikimus su norinčiais nutraukti studijas studentais ir tiria studijų nutraukimo priežastis. Dažniausia studijų nutraukimo priežastis – finansiniai sunkumai. Taip pat nemažai studentų meta studijas, nes negali to derinti su darbu. Kai kurie iš jų, ypač pasiekę gerų studijų rezultatų, po kelių mėnesių ar net metų grįžta į kolegiją. Susitikimų metu darbuotojai aiškiai parodė, kad daro viską, kad studentai neiškristų iš TTVAM.

72. Grupės apklausti studentai teigiamai vertina kolegijos teikiamą paramą. Tai buvo ypač vertinama pandemijos metu. Buvo suteikta techninė pagalba ir studentams, kuriems reikėjo atlikti praktiką, buvo rasti individualūs sprendimai. Kalbant apie didėjančią tarptautinių studentų skaičių, buvo pastebėta, kad dabartiniai du darbuotojai puikiai dirba, bet atrodo turintys per daug darbo ir kad pagalbai prireiktų daugiau darbuotojų. Studentai mano, kad iš TTVAM gauna pakankamai informacijos apie studijas, ypač pirmaisiais studijų metais, o dėstytojai pateikia studentams atsiliepimus apie studentų vertinimus. Studentai strateginio plano nežinojo ir nebuvo į tai įtraukti. Dalį informacijos apie kolegijos veiklą ir planus jie gauna iš studentų atstovų; Studentų sąjunga suteikia informaciją studentų grupių seniūnams, kurie vėliau informuoja visą grupę. Be to, studentai pastebėjo, kad kartais jų gaunami atsiliepimai apie įvertinimus gali būti

geresni, studentų daromos klaidos ir galutinio balo sudėtis gali būti geriau paaiškinami. Grupė pastebėjo, kad šios studentų pastabos sutampa su 2020 m. studentų apklausos išvadomis.

73. TTVAM taiko Etikos kodeksą, kuris apima akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijų ir etikos nuostatas. Jame trumpai pristatomi akademinės etikos principai ir normos, taip pat pedagoginės veiklos etika, įskaitant nuostatas dėl plagiato ir sukčiavimo. Apie šį kodeksą, studento teises, skundų ir apeliacijų tvarką studentai supažindinami pirmo kurso pradžioje. Jie turi pasirašyti akademinio sąžiningumo deklaraciją. Kodekse teigiama, kad TTVAM bendruomenės nariai turi pranešti Etikos komitetui apie atvejus, kurie gali būti susiję su korupcija ar sukčiavimu; neteikiama jokių nuorodų apie pranešimus dėl kitų etikos kodekso pažeidimų. Etikos komitetą sudaro direktorė, vadovaudamasi Tarybos patvirtintomis nuostatomis.

74. Ginčų nagrinėjimo tvarka reglamentuota įstatuose. Studentas gali pateikti skundą direktorei (ar direktorės įgaliotam asmeniui) ir per 30 dienų turi gauti atsakymą. Studentas turi teisę kreiptis į Skundų komisiją, jei atsakymas nebuvo gautas per 30 dienų arba jeigu atsakymas jo netenkina. Skundų komisiją sudaro ir jos veiklą reglamentuoja direktorė; joje turi būti studentų atstovai.

75. Susitikimų metu grupė sužinojo, kad studentai ir darbuotojai mažai susipažinę su akademinės etikos klausimais. Studentai painioja akademinę etiką ir sąžiningumą su formaliais studijų reikalavimais ir studijų disciplina. Studentų baigiamieji darbai, kuriuos nagrinėjo ekspertų grupė, neparodė aiškaus akademinės etikos supratimo. Etikos klausimų studentų apklausose neatsirado. Etikos kodekso paaiškinimas pirmaisiais metais ir pareiškimo pasirašymas nėra pakankama garantija, kad etikos klausimams bus skiriamas nuolatinis dėmesys visų studijų metu. Kadangi Etikos ir Skundų komiteto sudėtį nustato direktorė, tai gali sudaryti kliūčių pateikti etikos klausimus ar skundus, ypač jei jie susiję su vadovybe. Grupė **siūlo**, kad Etikos ir Skundų komiteto narius lygiomis dalimis skirtų vadovybė ir personalas, o juose taip pat būtų studentas. Nuolatinis etikos klausimų suvokimas ir galimybė pateikti skundą būtų naudingi, jei tai būtų nuolatiniai komitetai, o ne ad hoc komitetai, kurie steigiami tik iškilus problemai ar skundui.

76. Kolegija naudoja mokymo ir vertinimo metodus, kurie atgraso nuo plagiato. Pandemijos metu imtasi papildomų priemonių, tokių kaip elektroninės identifikavimo sistemos, vadovaujantis Lietuvos kontrolieriaus tarnybos išleistomis Akademinės etikos užtikrinimo nuotolinio mokymo gairėmis arba Akademinės etikos gairėmis. Ši tarnyba 2019-2020 metais negavo informacijos apie TTVAM akademinės etikos ir procedūrų pažeidimus ar skundų dėl vadovybės ar administracijos padalinių akademinės etikos ir procedūrų srityje. Tačiau Tarnyba saugo neskelbtų duomenų apie Mokslo ir studijų įstatymo arba Institucijos įstatų ar Institucijos akademinės etikos kodekso nuostatų pažeidimus arba duomenis apie administracines bylas ar su tuo susijusius klausimus.

77. Kolegija teigia, kad problemų dėl tolerancijos ar diskriminacijos nėra. Tai patvirtino tarptautiniai studentai, kurie TTVAM ir Vilnių laiko svetinga aplinka.

78. TTVAM nustatė „Apeliacijų ir nagrinėjimo tvarką“, kuri yra paskelbta svetainėje. Studentai gali apskusti egzaminų vertinimą, pastebėtus šių egzaminų laikymo tvarkos pažeidimus, studijų rezultatų įskaitymo objektyvumą, priėmimo taisyklių laikymąsi. Studentai taip pat gali apskusti pastebėtus baigiamųjų egzaminų laikymo ar baigiamųjų darbų gynimo tvarkos pažeidimus, tačiau negali apskusti baigiamųjų egzaminų įvertinimo ar baigiamųjų darbų gynimo. Gavusi

skundą direktorė paskiria Apeliacinę tarybą, kurią sudaro trys nariai. Studentas, nepatenkintas Apeliacinės komisijos sprendimu, turi teisę kreiptis į Skundų komisiją.

79. SS pateikia tik vieną ar dvi apeliacijas dėl egzaminų vertinimo kiekvienais mokslo metais nuo 2017–2018 m. Per šį laikotarpį buvo 1 skundas dėl egzamino procedūrų pažeidimų ar paskirtų nuobaudų ginčijimo. Akademinės tarybos teigimu, daugelis galimų problemų išsprendžiamos studento ir dėstytojo sąveikoje arba susisiekus su studentų vadovu, kad formalaus kreipimosi neprireiktų. Nors apeliacijos yra archyvuojamos, nėra registro ir metinės ataskaitos, kaip nagrinėjamos apeliacijos ir skundai.

80. Paskutinis TTVAM išorinis vertinimas buvo atliktas 2012 m. Įvertinimas buvo teigiamas, SS įtraukta lentelė, kurioje išsamiai aprašomas rekomendacijų įgyvendinimas. Dauguma rekomendacijų buvo vienaip ar kitaip sprendžiamos, nors ir ne visada vadovaujantis rekomendacijos esme. Pagrindinės 2012 m. vertinimo rekomendacijos buvo daugelio pagrindinių veiklos rodiklių prioritetų nustatymas; gilinimasis į tarptautiškumo sąvoką, aiškiai nurodant, su kuriomis tarptautinės bendruomenės dalimis kolegija nori bendradarbiauti; sistemingesnės lyginamosios analizės įvedimas; ir poreikis patvirtinti stebimą vidaus rizikos registrą, nes vidaus rizikos nustatymo ir stebėjimo sistemos yra neaiškios. Grupė pastebėjo, kad iki 2021 m. galiojusioje strategijoje vis dar yra daug rodiklių, o pagrindiniai veiklos rodikliai nesuskirstyti į prioritetus (tai buvo įtraukta tik į naująją 2022–2026 m. strategiją). Nuo 2012 m. pastebimai išaugo tarptautinių studentų skaičius, tačiau nėra aiškos tarptautinio įsitraukimo ir partnerystės strategijos. Nėra nei sistemingo lyginamojo vertinimo, nei veiksmingos rizikos valdymo sistemos. Nors aplinkybės gerokai pasikeitė ir praėjo daug metų, 2012 m. pagrindinių rekomendacijų esmė išlieka.

81. Dabartinis TTVAM išorinis vertinimas rodo keletą savianalizės trūkumų, kaip parodyta SS. Automobilių verslo valdymo programa turėjo būti uždaryta po neigiamos akreditacijos 2017 m. ir nebuvo pasiūlyta naujų programų akredituoti. Nepaisant šių sunkumų, SS nėra savikritiškų šių problemų apmąstymų. Tarp SS priedų teksto ir pagrindinio SS teksto daug pasikartojimų. Ataskaita „Tarptautinės teisės ir verslo mokyklos 2020–2021 m. veiklos ataskaitos santrauka“ įtraukta kaip SS priedas, nors didžioji dalis šios ataskaitos teksto pažodžiui pakartojama pagrindiniame SS tekste. Daugelis SS teiginių nėra pagrįsti faktine analize ir įrodymais (kurie galėjo būti pridėti). Grupė turėjo prašyti papildomos reikšmingos informacijos, kuri dažnai nebuvo išversta į anglų kalbą, nors TTVAM save vaizduoja kaip tarptautinę kolegiją. SSGG yra stipriųjų, silpnųjų pusių, galimybių ir grėsmių apžvalga be aiškos analizės. SSGG yra nesubalansuota, jai trūksta savikritikos ir tikroviškumo, nes yra tik trys trūkumai (ir nė vieno kokybės užtikrinimo srityje), palyginti su trylika stipriųjų pusių. Nustatytas grėsmių skaičius yra tik pusė galimybių, nors susitikimų metu buvo pripažinta, kad be neseniai prasidėjusios pertvarkos kolegijos veiklos tęstinumas nėra užtikrintas.

82. **Apibendrinant**, įgyvendinama kokybės užtikrinimo ir tobulinimo politika yra pagrįsta formalizuotais procesais ir procedūromis. Šios procedūros galioja ilgą laiką ir gali būti atnaujintos bei persvarstytos, taip pat atsižvelgiant į naują strategiją ir įstatus. Egzistuoja formali grįžtamojo ryšio per studentų, absolventų ir darbdavių apklausas sistema, kurios rezultatai aptariami Akademinėje taryboje. Dokumentuose ši sistema yra PDCA ciklo dalis ir prisideda prie metinių veiksmų planų. Tačiau praktikoje TTVAM dėstytojai ir socialiniai dalininkai nepakankamai žino apie sistemą ir tai, ką reiškia PDCA. Dėl to grįžtamojo ryšio ratas nėra uždaras, koks turėtų būti. Taip pat trūksta supratimo apie akademinę etiką. Grupė pripažįsta, kad

sudėtinga sukurti nuoseklią kokybės kultūrą su neakivaizdiniais dėstytojais, kurie vidutiniškai dirba mažiau nei 0,3 etato visos darbo dienos ekvivalento (o kai kurie dėsto tik vieną semestrą ar metus). Formalioje sistemoje yra keletas spragų, pavyzdžiui, dėl etikos, skundų ir apeliacijų komitetų struktūros sukūrimo. Nepaisant to, dėl mažo kolegijos dydžio galima gauti neoficialų grįžtamąjį ryšį per tiesioginius studentų ir darbuotojų kontaktus, o tai leidžia rasti sprendimus dar prieš jiems pasiekiant oficialią apeliacijų ir skundų stadiją. Teigiamai vertinama ir studentų sulaukta parama. Pagrindinis trūkumas yra nuodugnios, savikritiškos SS analizės, SSGG analizės ir ankstesnių rekomendacijų įgyvendinimo analizės trūkumas, o tai trukdo nuolatinio kokybės gerinimo kultūros atsiradimui.

83. **Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, todėl vertinama 2 balais.

84. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- 1) Sukurti visapusišką ir tinkamą vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, atitinkančią išorinius reikalavimus, vidinius poreikius ir strateginius tikslus. Integruoti į šią sistemą studijas, mokslinius tyrimus, valdymą, tarptautiškumą ir aiškiai paskirstyti atsakomybę.
- 2) Plėtoti kokybės užtikrinimo politiką, ypatingą dėmesį skiriant kokybės kultūros kūrimui su bendromis vertybėmis ir bendru supratimu apie tai, ką reiškia kokybė; propaguoti šią politiką kolegijoje ir įtraukti išorės suinteresuotąsias šalis, kad visi laikytų save kokybės užtikrinimo sistemos bendrasavininkiais.
- 3) Sukurti tinkamą TTVAM veiklos vertinimo ir analizės sistemą, įskaitant įrodymais pagrįstus patobulinimus ir plėtrą. Turėtų būti pateikti paaiškinimai, kaip atlikti šias veiklas, todėl reikia sistemingai rinkti ir analizuoti duomenis.
- 4) Reguliariai skelbti informaciją, patvirtinančią nuolatinį kokybės procesų tobulinimą. Taip pat būtų naudingas studijų vadovas, paaiškinantis studentams svarbius procesus ir procedūras.
- 5) Pagerinti įgūdžius ir gebėjimus atlikti kritinį įsivertinimą, poveikio analizę ir holistinį požiūrį į kokybės užtikrinimą.
- 6) Didinti supratimą ir suvokimą apie akademinės etikos prasmę ir kaip ją integruoti į kasdienį studijų procesą.

85. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

1. Gera parama ir techninės, psichologinės bei finansinės konsultacijos, kurias studentai gauna iš dėstytojų ir neakademinio personalo, kas ypač vertinama studentų pandemijos situacijoje.

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis analizuojama pagal toliau nurodytus Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

3.1. Mokslo (meno) veiklos lygis, studijų ir mokslo (meno) veiklos suderinamumas ir jos

atitikimas strateginiams veiklos tikslams:

3.1.1. Vykdoma studijų ir mokslo (meno) veikla ir jos rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus;

3.1.2. Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas aukštosios mokyklos vykdomoms studijoms;

3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;

3.1.4. Nuosekliai pripažįstamos užsienyje įgytos kvalifikacijos, dalinės studijos ir ankstesnis neformalusis mokymasis bei savišvietos rezultatai.

86. Kadangi naujosios strategijos rašalas vos pradėjo džiūti, grupė turi atsižvelgti į 2012–2021 m. strategiją, kad pagrįstų savo sprendimus dėl studijų ir tyrimų rezultatų. TTVAM nepateikė pasiekimų apžvalgos dėl daugelio 2012–2021 m. strategijos rodiklių. Tačiau, remiantis SS pateikta informacija, papildomais dokumentais ir susitikimais, savaime aišku, kad dauguma šių rodiklių nebuvo pasiekti. Pavyzdžiui, siūlomų programų skaičiaus sumažėjimas nuo 11 iki 5 rodo didelius sunkumus derinant mokymosi pasiūlą su būsimų studentų ir darbo rinkos poreikiais. Kai kurių programų akreditacijos gavimo problemos rodo prastę kokybę šiais atvejais. Iš SKVC interneto svetainėje esančių duomenų matyti, kad dauguma vertintų studijų programų buvo įvertintos vidutiniškai. Šešiais atvejais balai buvo skirti nuo 10 iki 19 (daugiausia – 26), o keturiais – nuo 20 iki 22. Strateginis tikslas „užtikrinti mokymo programų kokybę ir aktualumą, atitinkančius įvairius studentų ir darbdavių poreikius“ nėra visiškai įgyvendintas.

87. Ekspertų grupė iš dėstytojų ir Akademinės tarybos sužinojo, kad į studentą orientuotas mokymasis taikomas taikant į studentą orientuotą metodą ir kad visos programos kuriamos remiantis mokymosi rezultatais. Dėstytojai teigė, kad studijų dalykai gali būti pritaikyti per metus, tačiau ekspertų grupei neaišku, kaip su nuolatiniais pokyčiais užtikrinamas studijų rezultatų nuoseklumas. Probleminis mokymasis ir mokymas su atvejo analize prasidėjo prieš penkerius metus vykdant tarptautinį projektą, skirtą tokioms dėstytojų kompetencijoms ugdyti. Tačiau į studentą orientuotam mokymuisi SS neskiriama daug dėmesio ir, remdamasi anglų kalbos studijų programų peržiūra, grupė neranda daug įrodymų dėl „inovatyvių mokymo ir vertinimo metodų“, kas yra dar vienas Strateginis tikslas.

88. Be pagrindinių duomenų apie absolventų statusą darbo rinkoje, nėra duomenų apie profesinės karjeros kokybę, kurie patvirtintų, kiek strategijos skyriuje „Absolvento ypatybės“ yra pademonstruotos reikiamos kompetencijos darbo rinkoje. Kita vertus, grupės sutikti absolventai savo studijas TTVAM vertino teigiamai. Kaip vertinga patirtis TTVAM buvo įvardijama praktikos, verslo ir pristatymo įgūdžių praktikavimas, galimybė bendrauti su studentais iš kitų šalių anglų kalbos dėstomose programose.

89. Kaip minėta anksčiau, pakoregavus neaktyvių studentų duomenis, 2016–2019 m. užimtumo lygis buvo 79%. Tai, kad 34 procentams studentų siūlomas darbas organizacijose, kuriose jie atlieka praktiką, liudija apie TTVAM studentų įgyto praktinio išsilavinimo ir įgūdžių naudą darbdaviams. Tai patvirtino ir ekspertų grupės susitikimas su socialiniais partneriais.

90. Grupė paprašė baigiamųjų darbų pavyzdžių (atrinktų TTVAM) ir juos išnagrinėjo. Ekspertų grupė ne visada galėjo suprasti aukštus balus, kurie buvo skirti, arba trūko tokių aukštų balų paaiškinimo. Kai kuriais atvejais nuorodos buvo netikslios. SS praneša, kad 15 procentų baigiamųjų darbų buvo įvertinti labai gerai arba puikiai. Atsižvelgdama į žemą Lietuvos studentų priėmimo balų vidurkį, žemesnį vidurkį 1-3 profesinių lygių absolventų skaičių, didelį

akcentavimą praktinei išsilavinimo pusei ir ankstesnes kai kurių programų akreditavimo problemas, grupė turi tam tikrų abejonių dėl akademinio baigiamojo išsilavinimo lygio. Tačiau tai gali būti nuodugniai išnagrinėta tik atliekant išorinius programos vertinimus akreditavimo tikslu.

91. Nutraukus taikomųjų mokslinių tyrimų padalinį ir su juo susijusią veiklą, nepavyko pasiekti strategijoje numatyto siekio tapti žinių centru. Kolegija pripažįsta, kad mokslinių tyrimų aplaidumą lemia nepakankamas žmogiškųjų išteklių kiekis. Pateiktas sąrašas su TTVAM darbuotojų pastarųjų 5 metų mokslo darbų (publikacijų ir konferencijų) rezultatais. Šiame sąraše yra 11 publikacijų iš dviejų tyrėjų, kurie pagal savo priklausomybę įrašyti kitoje aukštojoje mokykloje. Kitaip tariant, mokslinis rezultatas gali būti jų darbo kitoje institucijoje rezultatas. Tai paaiškintų, kodėl vienu iš dviejų atvejų publikacijos nėra susijusios su TTVAM studijų sritimis. Duomenų apie studentų dalyvavimą moksliniuose projektuose nepateikta (išskyrus Turizmo ir viešbučių verslo projektą bendradarbiaujant su Lietuvos žmonių su negalia asociacija, kuris buvo atšauktas dėl pandemijos).

92. Grupė daro išvadą, kad moksliniai darbai nesuteikia minimalaus pagrindo dabartinių studijų krypties mokymo programoms. Kyla abejonių, ar dėstytojai, kurie savo tyrimais nesusipažįsta su naujausia mokslinė literatūra ar bent skiria pakankamai laiko neatsilikti nuo naujausių tyrimų, geba moderniausias žinias perkelti į mokymo procesą.

93. SS skelbia apie mokslinių tyrimų svarbos atkūrimą, taip pat keturis naujus mokslinių tyrimų prioritetus. Tačiau paskutiniame metiniame veiksmų plane yra tik vienas toks tikslas ir jis nėra tiesiogiai susijęs su šiais prioritetais. Plano tikslai mokslinių tyrimų sektoriuje taip pat neaiškiai apibrėžti: „Didinti MTTP veiklos matomumą ir jos rezultatų sklaidą“ ir „sistemiškai ieškoti, rinkti ir perduoti mokslo darbuotojams informacijos apie nacionalines ir tarptautines mokslines konferencijas“. Šio tikslo veiksmingumo priemonė yra „informacijos apie konferencijas pateikimas laiku“. Tyrimo plano, pagrįsto lyginamaisiais TTVAM personalo pranašumais ir apimančio ilgesnį laikotarpį, nėra. Dėstytojai paaiškino, kad dauguma jų dirba privačiame versle ar kitose aukštosiose mokyklose ir neturi laiko prisidėti prie taikomųjų tyrimų. Nepadidinus tyrėjų skaičiaus, bus sunku pasiekti naujai apibrėžtus mokslo prioritetus. Neišnaudotos galimybės atgaivinti mokslinių tyrimų planą, įskaitant nacionalinį ir tarptautinį finansavimą, susijusį su bendradarbiavimu su tarpvalstybiniais partneriais. Neseniai priimtas Mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos vadovas, nauja premijų sistema, skirta atlyginti dėstytojams, vykdančioms mokslinę veiklą, ir TTVAM teisės ir verslo žurnalo atkūrimas yra teigiami žingsniai ateičiai, tačiau neturi įtakos dabartiniam vertinimui.

94. Užsienio bendrąjį išsilavinimą pagal pageidavimą vertina ir pripažįsta SKVC; į TTVAM priimami tik studentai, turintys SKVC tinkamo išsilavinimo pažymėjimą. Kolegijoje yra nustatyta dalinių studijų pripažinimo tvarka. Būsimieji TTVAM studentai, turintys diplomą ar pažymėjimą, patvirtinantį, kad studijos neakivaizdinės arba nuolatinės studijos kitoje Lietuvos ar užsienio aukštojoje mokykloje, gali prašyti TTVAM pripažinti jų studijų rezultatus, atitinkančius konkrečios TTVAM studijų programos turinį. Gali būti pripažįstama iki 75 procentų studijų programos turinio. Susitikimų metu grupė buvo informuota, kad sprendimai dėl pripažinimo pirmiausia priimami remiantis studijų dalyko aprašymu, o ne pagal pasiektus mokymosi rezultatus. Studentai turi mokėti tą patį mokestį už mokslą, nors jie gali būti atleisti nuo didelės programos dalies. Apie 20 procentų lietuvių kalba dėstomų programų studentų ir 50 procentų anglų kalba dėstomų programų studentų studijų rezultatai pripažįstami pagal šią tvarką. Šias

procedūras atlieka Studijų vadovas ir Tarptautinio studijų centro vadovas. Dėstytojai dažniausiai nedalyvauja pripažinime. Be to, nedidelės dalies studentų, kurie vieną ar kelis semestrus studijuoja užsienyje pagal mainų programą, studijų rezultatai pripažįstami remiantis aukštosios mokyklos partnerės išduotu pažymėjimu.

95. TTVAM taip pat nustatyta neformaliojo ir savarankiško mokymosi metodais įgytų kompetencijų pripažinimo tvarka. Į šią procedūrą, kurios pagrindinė metodika yra mokymosi pasiekimų aplanko vertinimas, gali pretenduoti studentai ir išoriniai klausytojai, įgiję vidurinį išsilavinimą ir turintys ne mažesnę kaip trejų metų darbo patirtį. Trijose programose per metus buvo pateiktos tik kelios paraiškos. Kai kurie studentai nori laikyti egzaminą, o ne pateikti pasiekimų aplanką. Ši ankstesnio mokymosi pripažinimo procedūra nėra aktyviai perteikiama studentams.

96. Grupė daro išvadą, kad pripažinimo procedūros veikia, tačiau būtų galima patobulinti priimant sprendimus dėl pripažinimo remiantis mokymosi rezultatais, įtraukiant dėstytojus kaip srities specialistus į pripažinimo procedūras ir plačiau informuojant apie ankstesnio neformalaus ir savaiminio mokymosi pripažinimo galimybę.

2.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

3.2.1. Aukštoji mokykla turi mokslo (meno) ir studijų veiklos tarptautiškumo strategiją (įskaitant tarptautiškumo rodiklius), jos įgyvendinimo priemones, atliekami šių veiklų efektyvumo matavimai (netaikoma kolegijoms, jei tai nenumatyta jų strateginiuose dokumentuose);

3.2.2. Aukštoji mokykla integruoja tarptautiškumo aspektus į studijų ir mokslo (meno) veiklos turinį.

97. Kolegija nėra parengusi atskiros tarptautiškumo strategijos, nors tarptautiškumas yra vienas iš tikslų 2012-2021 metų strategijoje, o tarptautiškumo ugdymas taip pat yra strateginis prioritetas 2022-2026 metų strategijoje. Abejose strategijose akcentuojamas tarptautinių studentų skaičiaus augimas. Kolegijai šiuo atžvilgiu sekėsi, nes užsienio studentų skaičius nuo 28 2016 m. išaugo iki 156 2020 m. (84 verslo vadybos ir 45 turizmo ir viešbučių verslo srityse). Tai reiškia, kad 23 procentai studentų yra tarptautiniai studentai. 2020 m. šių studentų daugiausiai buvo iš Kamerūno, kiti – iš Nigerijos, Ganos, Indijos, Azerbaidžano ir Baltarusijos. Kolegija neturi aiškos tarptautinės įvairovės politikos, nors naujojoje strategijoje minimas studentų geografinės įvairovės didinimas. Priimant prašoma B2 lygio anglų kalbos kompetencijos, tačiau buvo pastebėta, kad anglų kalbos kompetenciją turi įvertinti dėstytojai. Priežastys, kurias tarptautiniai studentai įvardijo norint mokytis TTVAM yra tarptautinio priėmimo tvarka ir noras priimti šiuos studentus, tinkamas studijų mokestis, siūlomos programos bei kolegijos ir Lietuvos, kaip taikios, saugios šalies, reputacija. Užsienio studentai teigia, kad jų anglų kalbos kursuose grupėje dažnai būna keletas lietuvių studentų; šie kontaktai su Lietuvos studentais yra labai vertinami. Tačiau bendravimas su kitais Lietuvos studentais yra ribotas.

98. SS teigia, kad pasiekimai tarptautiškumo srityje pirmiausia vertinami pagal kiekvieno semestro tarptautinio mobilumo rezultatus. Pagal SS visi studentai gali vykti į užsienį dalinėms studijoms ar praktikoms. Susidomėjusius studentus individualiai konsultuoja Erasmus koordinatorius. Erasmus mainų programoje gali dalyvauti po motyvacinio pokalbio atrenkami ir visus reikalavimus atitinkantys studentai. Visų TTVAM studentų, išvykstančių dalinių studijų į

užsienį, dalis per pastaruosius 5 metus vidutiniškai sudaro apie 1 proc., o užsienyje praktiką atlieka vidutiniškai 3 proc. Iš mainų programų atvykstančių studentų skaičius dažniausiai lyginamas su išvykstančių studentų skaičiumi. Grupė mano, kad šie skaičiai yra maži kolegijai, turinčiai atvirą tarptautinių ambicijų.

99. Beveik visas mobilumas vyksta pagal anglų kalbos dėstomas verslo vadybos ir turizmo bei viešbučių verslo programas. Tarptautinio mobilumo stokos kitose programose priežastys yra tai, kad nėra panašių programų anglų kalba (Kosmetologija), programų turinio nesuderinamumas (Finansai) ir darbo derinimo su studijomis užsienyje neatitikimas.

100. TTVAM sudarė tarpinstitucines sutartis su 64 partnerių institucijomis iš 18 ES valstybių narių, taip pat Islandijos, Norvegijos, Jungtinės Karalystės ir Turkijos. Nors TTVAM didžiuojasi šiuo dideliu tarpinstitucinių sutarčių skaičiumi, turimų krypčių skaičius yra daug didesnis nei studentų, besirenkančių išvykti į užsienį, skaičius. Tarptautinis TTVAM akademinio ir neakademinio personalo mobilumas buvo ribotas (taip pat ir priešpandeminiais metais), dauguma jų dalyvavo mokymuose užsienyje; buvo mažesnis mokytojų mobilumas. Dėstytojams anglų kalbos kursų šiuo metu nėra. Tokie kursai galėtų būti naudingi skatinant tarptautinį mobilumą ir tarptautiškumą namuose, tačiau anksčiau nebuvo populiarūs. Užsienio dėstytojai nebuvo įdarbinti, o kviestinių dėstytojų skaičius buvo per mažas, kad galėtų reikšmingai prisidėti prie tarptautiškumo didinimo savo šalyje. TTVAM nesukūrė prioritetinių strateginių partnerysčių, kurios leistų vykdyti didesnes studentų ir darbuotojų mainų programas. SS teigiama, kad ankstesnės bendros programos su partnerių institucijomis nebuvo sėkmingos ir buvo atšauktos.

101. Yra mažai įrodymų apie ugdymo programų tarptautiškumo gilinimą. Į vieną iš anglų kalba dėstomų programų buvo įtraukti tarpkultūrinių vertybių užsiėmimai. Neaišku, kiek ši praktika taikoma ir studijų, vykdomų lietuvių kalba, programose. Nėra pakankamai įrodymų, kad studentai dalyvauja moksliniuose tyrimuose - „per projektų įgyvendinimus, taikomuosius tyrimus, mokslinius renginius ir tarptautinius projektus“ kaip teigiama SS. Nepaisant daugybės tarpinstitucinių susitarimų, kolegija neišplėtė galimybių atlikti lyginamąją analizę su panašiais užsienio partneriais ir nevykdo jokių bendrų studijų programų ar mokslinių tyrimų projektų. Grupė **siūlo** svarstyti galimybę įsteigti tarptautinę patariamąją tarybą, kuri turėtų sustiprinti konsultacijas studijų ir mokslinių tyrimų tarptautiškumo klausimais. Papildomas grupės **siūlymas** – įsteigti Vasaros mokyklą, siūlančią specializuotus kursus tarptautiniams (ir Lietuvos) studentams.

102. **Apibendrinant**, mokslinių tyrimų veikla ir rezultatai praktiškai neegzistuoja, todėl teigiamas įvertinimas šioje srityje yra neįmanomas. Skelbiama apie tyrimų svarbos atkūrimą ir yra keletas viltingų ženklų, tačiau kol kas nėra tai patvirtinančių įrodymų. Absolventai teigiamai atsiliepė apie praktinį išsilavinimą studijose, o programų praktikos yra gerai išvystytos. Tačiau grupei kyla susirūpinimas dėl programų akademinio lygio. Tyrėjų ir mokslinės veiklos nebuvimas kelia abejonių dėl gebėjimo naujausias žinias perkelti į mokymo procesą. Tarptautinių studentų skaičiaus augimas yra puiku, tačiau ribotas tarptautinis studentų ir darbuotojų mobilumas rodo, kad tarptautiškumas vis dar nesubalansuotas. Tarptautiškumas namuose ir visapusiškas tarptautinių studentų dalyvavimas kuriant tarptautines klases ir skatinant vietinių studentų ir darbuotojų tarptautines ir tarpkultūrines kompetencijas nėra gerai išvystytas.

103. **Sprendimas**: sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų, todėl yra vertinama 1 balu.

104. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- 1) Plėtoti ilgalaikę mokslinių tyrimų politiką, orientuotą į taikomuosius tyrimus, atliekamus kartu su verslo partneriais.
- 2) Plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus, ieškant paraiškų mokslinių tyrimų finansavimui, įgalinant didesnius mokslinių tyrimų pajėgumus ir įtraukiant studentus (per stipendijas) į mokslinių tyrimų projektus.
- 3) Įdarbinti naujus projektų valdymo specialistus, turinčius mokslinį išsilavinimą.
- 4) Su verslo sritimi susietas doktorantūros stipendijas pasiūlyti kaip naujos karjeros galimybes.
- 5) Motyvuoti dėstytojus užsiimti taikomaisiais tyrimais ir integruoti taikomųjų tyrimų rezultatus, įskaitant baigiamųjų darbų rezultatus, į mokymo programą.
- 6) Pasinaudoti naujojo aljanso naryste, paskatinti taikomuosius tyrimus ir suburti daugiadisciplines komandas, kurios sukurtų geriausius sprendimus pramonės poreikiams.
- 7) Sukurti mokymo programos ir TTVAM palyginimo su panašiomis kolegijomis mechanizmą.
- 8) Padidinti tarptautinės studentų grupės geografinę įvairovę, pasiekti kultūrinę įvairovę ir prasmingą tarptautiškumą.

105. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- 1) Didelis tarptautinių studentų skaičiaus augimas lėmė, kad didelė dalis (23 proc.) studentų populiacijos yra užsienio studentai.

3.4. **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**

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

4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

4.1.1. Aukštoji mokykla atlieka nacionalinių ir (arba) regioninių poreikių analizę, nustato reikalavimus, kuriuos reikia patenkinti, ir numato savo galimą poveikį nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai;

4.1.2. Vykdoma priemonių veiksmingumo nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai stebėseną, analizę ir vertinimą.

106. Dauguma TTVAM studentų ir absolventų yra įsikūrę Vilniaus mieste ir rajone. Šiame regione tarp aukštojo mokslo teikėjų vyksta intensyvi konkurencija. Tačiau 2012-2021 ir 2022-2026 metų strategijoje nėra suformuluoti su regiono poreikiais susiję tikslai. Nėra nuorodų į regiono ar miesto plėtros strategiją, pavyzdžiui, Vilniaus miesto priimtą Strateginį veiklos planą (žr. Vilniaus savivaldybės 2020-2022 metų strateginis veiklos planas).

107. Į strateginį planavimą įtrauktos nuostatos dėl bendradarbiavimo su partneriais nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu, įskaitant verslo sektoriaus partnerius, stiprinimo. Grupei paprašius, TTVAM

pateikė 23 kolegijos nacionalinių bendradarbiavimo partnerių sąrašą, įskaitant keletą įmonių, nacionalinių asociacijų ir dviejų universitetų. TTVAM svarba šiems partneriams nėra aiški. Kolegijos bendradarbiavimas su universitetais, profesinėmis asociacijomis ir viešojo sektoriaus institucijomis nėra įreminas į sistemingą institucinę sistemą, o atspindi individualias TTVAM darbuotojų iniciatyvas. Todėl atrodo, kad bendradarbiavimas su partneriais atspindi atsitiktinius pasirinkimus, o ne sisteminės analizės, siekiant strateginių tikslų, rezultatus.

108. SS praneša, kad TTVAM reagavo į Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ tikslus, vertindama esamas studijų programas ir atlikdama šių programų pakeitimus, atitinkančius esamas tendencijas ir poreikius. Tačiau nepateikiama jokios informacijos apie šį vertinimą, šių pakeitimų programose atlikimo metodiką ar analizę, kurie davė pagrindą tokiems pakeitimams. Taip pat neaišku, kaip kolegija savo švietimu ir veikla prisideda prie pagrindinių pažangos strategijoje numatytų iniciatyvų, skirtų pažangios visuomenės, ekonomikos ir valdymo pokyčiams.

109. SS tvirtina, kad TTVAM apsvaustė Europos Komisijos iniciatyvas, skatinančias konkurencingesnę, skaitmeninę ir klimatui draugiškesnę ekonomiką. Vėlgi, šis tvirtinimas pateikiamas nepateikus pokyčių, kuriuos tai sukėlė TTVAM aprūpinimui, analizės, išskyrus pastabą, kad šios ES nuostatos koreliuoja su strateginiais TTVAM tikslais.

110. Kolegija pirmiausia veikia regioną kaip kvalifikuotų darbuotojų tiekėja. TTVAM teigia, kad į studijų programų rengimą, turinio atnaujinimą ir verslo inovacijų bei darbo rinkos poreikių įvertinimą įtraukiami socialiniai partneriai. Grupė susitiko su nedidele socialinių partnerių grupe ir pastebėjo, kad jie iš tiesų dalyvauja tokiu būdu ir vertingai prisideda prie kolegijos plėtros. Šie socialiniai partneriai taip pat dalyvauja TTVAM kaip kviestiniai dėstytojai, baigiamųjų darbų vadovai ar studentų praktikos teikėjai. Vienu atveju socialinis partneris buvo pasamdytas dirbti su TTVAM strategija. TTVAM studentai vertinami už praktinį požiūrį, buvo paminėtas lankstus požiūris į praktiką, kad ji būtų naudinga (darbdavio požiūriu), nes formalūs kolegijos reikalavimai ne visada laikomi realiais.

111. SS pateikiama daug pavyzdžių, kai absolventai dirba regione ir savo darbu prisideda prie regiono plėtros, taip pat tarptautinių absolventų, kurie sėkmingai grįžta į gimtąją šalį pradėti profesinės karjeros, pavyzdžių. Be to, pateikiama daugybė darbuotojų įtraukimo į socialinę ir regioninę veiklą pavyzdžių. Susitikimų metu grupė pastebėjo, kad absolventai ir socialiniai partneriai teigiamai vertina TTVAM išsilavinimą ir vertina daugybę pavyzdžių, kai absolventai randa prasmingą ir naudingą darbą, o darbuotojai įsitraukia į vietos ir regiono bendruomenę. Tačiau grupė dokumentacijoje ir susitikimų su socialiniais dalininkais metu nerado įrodymų, kad būtų sistemingai analizuojami regionų ir šalies darbo rinkos poreikiai ir numatomi studijų programų portfolio, studijų programų ar taikomųjų tyrimų pokyčiai. TTVAM socialiniai partneriai glaudžiai bendradarbiauja su kolegija ir, žinoma, stebi savo įmonės, kaip praktikos ar darbo teikėjos, susidomėjimą. Nėra pramonės konsultacinės tarybos, kurioje būtų tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus atstovai, kurie plačiau žvelgtų į regiono poreikius ir kaip prie to galėtų prisidėti kolegija. Be darbdavių apklausos ir jų, kaip studijų programų komitetų narių, nuomonės, nėra institucinės platformos informacijai apie regiono darbo rinkos poreikius rinkti.

4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

4.2.1. Aukštoji mokykla stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį;

4.2.2. Aukštoji mokykla numato mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų

įgyvendinimą;

4.2.3. Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.

112. 2012-2021 metų strategijoje numatytas tikslas „teikti inovatyvias, aktualias tęstinio profesinio tobulėjimo programas“, kurios vienas iš rodiklių – kiekvienais metais pradėti vykdyti naujos tęstinio kvalifikacijos tobulinimo programas. Akivaizdu, kad šis rodiklis nepasiektas, nes tokios naujos programos nėra teikiamos. Vykdyti mokymosi visą gyvenimą programas yra įstatymais nustatytas reikalavimas, o TTVAM vertinimo metu tokių studijų nesiūlė. TTVAM nesiūlo jokių laipsnio neteikiančių studijų programų. Kitas tikslas, susijęs su mokymusi visą gyvenimą – „užtikrinti lanksčius mokymosi visą gyvenimą būdus ir galimybes“. Vienas iš šio tikslo pasiekimo rodiklių yra „ankstesnio mokymosi pripažinimo vertinimų skaičius kasmet padidės 10 procentų“. Buvo tik keletas ankstesnio neformaliojo ir savaiminio mokymosi pripažinimo procedūrų ir apie šią galimybę nėra plačiai pranešama. Kitas su šiuo tikslu susijęs rodiklis – „nuotoliniu būdu besimokančiųjų skaičius kasmet didės 10 procentų“. Šis rodiklis susijęs su TTVAM atviromis nuotolinėmis studijomis, kurios yra skirtos vadinamiesiems „klausytojams“, kurie gyvena užsienyje arba negali atvykti į studijų miestelį dėl kitų priežasčių. Šios studijos organizuojamos nuotolinėje studijų aplinkoje. SS aiškina, kad kolegija nuo 2016 m. pasirašė sutartis su 76 semestrą nuotoliniu būdu besimokančiais klausytojais, iš kurių 46 išlaikę egzaminą gavo pažymėjimus, o 14 tęsė studijas TTVAM ir jiems buvo suteiktas profesinio bakalauro laipsnis. Atrodo, kad šio rodiklio pasiekimo stebėjimas nėra itin svarbus.

113. Naujojoje 2022–2026 m. strategijoje mokymosi visą gyvenimą paslaugų plėtra yra vienas iš strateginių prioritetų. Neformaliųjų programų kūrimas, valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programos, suaugusiųjų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo programos yra įtrauktos kaip priemonės, kurių bus imamasi ateinančiais metais. Grupė mano, kad šis naujas strateginis prioritetas su susijusiomis priemonėmis yra daug žadantis, tačiau taip pat pastebėjo, kad kolegija šiuos mokymosi visą gyvenimą planus pradeda vykdyti beveik nuo nulio.

114. Ekspertų grupė nematė jokių analizių, kuriomis būtų pagrįsti pasirinkimai dėl mokymosi visą gyvenimą veiklos arba jų trūkumo ankstesniais metais. Šioje srityje įgyvendinama politika nebuvo pagrįsta aiškiai apibrėžtais principais ir prioritetais, leidžiančiais tiksliai įžvelgti būsimų besimokančiųjų poreikius ir siekius. Pagrindinė priemonė ilgalaikio mokymosi poreikiams atrasti yra studentų, absolventų ir darbdavių apklausa. Tačiau nė viena iš šių apklausų nėra tiesiogiai skirta tokių duomenų rinkimui. Susitikimų metu socialiniai partneriai pasisakė už vadybos specialių sričių (pvz., logistikos vadybos), IT vadovų (duomenų analizės) ir tvarumo (pvz., gamybos) TTVAM programų siūlymą. Tai gali būti vertingas patarimas, tačiau sprendimai dėl naujo teikimo turėtų būti pagrįsti platesne ir nuodugnia regioninių poreikių analize.

115. Kolegijos alumnai ir studentai galėtų būti dar vienas informacijos šaltinis tokioms analizėms. Vietos studentai ir absolventai grupei paaiškino, kad gera kolegijos vieta, galimybė visą darbo dieną derinti su neakivaizdinėmis studijomis, galimybė laikyti egzaminus nuotoliniu būdu, taip pat daugiakultūrė aplinka su tarptautiniais studentais ir kalbų įgūdžių gerinimas yra pagrindinė motyvacija pasirinkti studijas TTVAM. Į tokias motyvacijas būtų galima atsižvelgti ir apmąstant mokymosi visą gyvenimą galimybes. Absolventai teikė pasiūlymus TTVAM, pavyzdžiui, sukurti platformą, skirtą dalytis gerąja absolventų patirtimi ir idėjomis, pakviesti juos rengti atviras paskaitas, padedant verslininkams, investuotojams atrasti absolventus/studentus ir sukurti verslo idėjų pristatymo sistemą. Tačiau kolegijos santykiai su

absolventais dabar labiau paremti asmeniniais kontaktais, o ne gerai išvystyta kolegijos alumnų politika su struktūriniais alumnų santykiais.

116. Kokybės vadove nėra įtrauktas ir nenurodytas mokymosi visą gyvenimą analizės procesas ar procedūra. SS dokumentuose yra tam tikrų nuorodų, kad gali būti planuojamas mokymosi visą gyvenimą procesas, kurio galima tikėtis, nes mokymosi visą gyvenimą paslaugų plėtra yra vienas iš naujosios strategijos prioritetų. Kol kas vienintelė ekspertų grupės turima informacija apie mokymosi visą gyvenimą vertinimą yra sėkmės kriterijai, nurodyti 2026 m. Sukurta 10 mokymosi visą gyvenimą paslaugų/programų; 15 procentų Mokymosi visą gyvenimą programos dalyvių, tęsiančių studijas TTVAM; 2 užsienio akreditacijos centrų vykdomų mokymo programų sertifikatai. Vertinimo metu nebuvo atlikti mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimai.

117. **Apibendrinant**, TTVAM bendradarbiauja su grupe socialinių partnerių, kurie glaudžiai dalyvauja kaip praktikos teikėjai, absolventų darbdaviai ar kviestiniai dėstytojai, tačiau nėra nei politikos, nei institucinės platformos platesniam ir struktūrizuotam socialinių partnerių įtraukimui. Studijų programos vertinamos ir atnaujinamos be išsamios regioninių ir nacionalinių poreikių bei raidos analizės. Absolventai teigiamai vertina TTVAM, bet nedalyvauja struktūriškai. Mokymosi visą gyvenimą programos nebuvo vykdomos, išskyrus nuotolinio mokymosi klausytojus, kurie semestrą gali sekti nuotoliniu būdu, o išlaikę egzaminą arba tęsdami nuolatinės studijas TTVAM gali gauti pažymėjimą. Grupė tikisi, kad mokymasis visą gyvenimą kaip vienas iš strateginių naujosios strategijos prioritetų padės pasistūmėti. Patartina sprendimus dėl mokymosi visą gyvenimą kursų įgyvendinimo grįsti pagrįstomis analizėmis, net jei kolegija neturi tradicijos atlikti tokias analizes. Mokymasis visą gyvenimą, kaip strateginis prioritetas, taip pat turėtų tapti vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dalimi.

118. **Sprendimas:** sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų, todėl vertinama 1 balu.

119. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- 1) Stiprinti TTVAM įtaką regionų plėtrai, sukuriant patariamąją tarybą, kurią sudarytų vietos verslo, vietos valdžios ir viešųjų tarnybų atstovai.
- 2) Sukurti bendradarbiavimo su socialiniais partneriais politikos stebėsenos ir vertinimo sistemą. Sukurti socialinių partnerių ir darbdavių asociacijų atrankos sistemą; pasirūpinti, kad Vilniaus savivaldybė ir regionas būtų gerai atstovaujami.
- 3) Sukurti veiksmingą sistemą su atitinkamais kriterijais, kaip atrinkti įmones, kurios gali teikti praktikas TTVAM studentams. Į šią sistemą turėtų būti įtrauktas studentų praktikos vertinimas, pagrįstas studentų ir jų vadovų iš verslo ir TTVAM darbuotojų pasitenkinimu.
- 4) Remiantis turimomis valstybės ir viešomis ataskaitomis, atlikti regionines ir rinkos analizes. Išanalizuoti stipriąsias kolegijos žinių ir įgūdžių puses, kurias būtų galima panaudoti siūlant mokymosi visą gyvenimą kursus.
- 5) Plėtoti ir siūlyti mokymosi visą gyvenimą kursus absolventams, socialiniams partneriams ir kitoms įmonėms. Mokymosi visą gyvenimą programų vertinimą įtraukti į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą.

- 6) Paskirti žmogų, kuris atliktų tiesioginės rinkodaros funkciją absolventams ir socialiniams partneriams, siūlytų mokymosi visą gyvenimą paslaugas ir taikomuosius tyrimus bendruomenei.
- 7) Sukurti ryšių tarnybą, kuri derintų regioninius subjektus su pažangiosios specializacijos regioninės plėtros strategijomis, skatintų ir remtų verslo kūrimą bei jo ryšį su verslumo ekosistema.
- 8) Sukurti studentų idėjų rinką ir suteikite studentams galimybę pristatyti savo verslo idėjas, rasti galimus finansuotojus ir bendradarbius tarp įmonių ir verslininkų.
- 9) Kurti sistemingus ir kryptingus bendravimo su alumnaais kanalus, įskaitant nukreiptas paslaugas, tokias kaip papildomi kursai, įdomūs seminarai, galimybė dalytis patirtimi ir dirbti kaip kviestiniai dėstytojai.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Grupė nustatė šiuos gerosios praktikos pavyzdžius valdymo, kokybės užtikrinimo ir tarptautiškumo srityse:

- 1) Sumanus atsakas į pandemiją sklandžiai pereinant prie nuotolinio mokymosi, padedant didelėms investicijoms į elektronines mokymosi aplinkas, tinkamas priemones ir darbuotojų mokymą.
- 2) Lanksti studijų mokesčių mokėjimo sistema studentams, kurie susiduria su finansiniais sunkumais.
- 3) Parama ir techninės, psichologinės ir finansinės konsultacijos, kurias studentai gauna iš dėstytojų ir neakademinių personalo, kurį ypač vertina studentai pandemijos situacijoje.
- 4) Labai išaugęs tarptautinių studentų skaičius lėmė didelę (23 proc.) užsienio studentų dalį tarp studentų populiacijos.

V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

Ekspertų grupės rekomendacijos tolimesniam veiklos tobulinimui valdymo, kokybės užtikrinimo, studijų ir mokslo (meno) ir poveikio regionų bei visos šalies raidai sritims:

- 1) Tobulinkite strateginio planavimo procesus:
 - a) atliekant išsamią ir nuolatinę kolegijos veiklos sąlygų analizę, įskaitant sisteminės rizikos analizės ir valdymo tvarką;
 - b) įskaitant finansinių investicijų, reikalingų strateginiams tikslams pasiekti, sąmatas;
 - c) didinant suinteresuotųjų šalių informuotumą ir įtraukimą į ankstyvąjį strategijos formavimo etapą.
- 2) Įvairių tarybų ir padalinių atsiliepimai turėtų būti aiškūs ir pateikti raštu, kad būtų įrodytas jų indėlis į institucinę organizaciją ir struktūrą.

- 3) Didinti kolegijos veiklos skaidrumą, turėtų būti užtikrintas sistemingas informacijos apie procesus ir jų rezultatus skelbimas interneto svetainėje.
- 4) Kolegijos vadovybė turėtų imtis veiksmų, kad sustiprintų studentų dalyvavimą vadybos procesuose, supažindintų studentus su formalaus atstovavimo nauda, teiktų paramą studentų atstovams ir Studentų sąjungai.
- 5) Plėtoti vidutinės trukmės ir ilgalaikę žmogiškųjų išteklių politiką, kuri būtų susijusi su strateginiais tikslais ir skirta stiprinti mokslinių tyrimų pajėgumus, puoselėti nuoseklią kolegijos praktiką ir identitetą tarp neakivaizdinių dėstytojų, pritraukti kūrybingus protus remti pertvarką ir modernizavimą.
- 6) Sukurti visapusišką ir tinkamą vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, atitinkančią išorinius reikalavimus, vidinius poreikius ir strateginius tikslus. Integruoti į šią sistemą švietimą, mokslinius tyrimus, valdymą, i tarptautiškumą ir aiškiai paskirstyti atsakomybę.
- 7) Plėtoti kokybės užtikrinimo politiką, ypatingą dėmesį skiriant kokybės kultūros kūrimui su bendromis vertybėmis ir bendru supratimu apie tai, ką reiškia kokybė; propaguoti šią politiką kolegijoje ir įtraukti išorės suinteresuotąsias šalis, kad visi laikytų save kokybės užtikrinimo sistemos bendrasavininkiais.
- 8) Sukurti tinkamą TTVAM veiklos vertinimo ir analizės sistemą, įskaitant įrodymais pagrįstus patobulinimus ir plėtrą. Turėtų būti pateikti paaiškinimai, kaip atlikti šias veiklas, todėl reikia sistemingai rinkti ir analizuoti duomenis.
- 9) Reguliariai skelbti informaciją, patvirtinančią nuolatinį kokybės procesų tobulinimą. Taip pat būtų naudingas studijų vadovas, paaiškinantis studentams svarbius procesus ir procedūras.
- 10) Pagerinti įgūdžius ir gebėjimus atlikti kritinį savęs vertinimą, poveikio analizę ir holistinį požiūrį į kokybės užtikrinimą.
- 11) Didinti supratimą ir suvokimą apie akademinės etikos prasmę ir kaip ją integruoti į kasdienį studijų procesą.
- 12) Plėtoti ilgalaikę mokslinių tyrimų politiką, orientuotą į taikomuosius tyrimus, atliekamus kartu su verslo partneriais.
- 13) Plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus, ieškant paraiškų mokslinių tyrimų finansavimui, įgalinant didesnius mokslinių tyrimų pajėgumus ir įtraukiant studentus (per stipendijas) į mokslinių tyrimų projektus.
- 14) Pasamdyti naujus projektų valdymo specialistus, turinčius mokslinį išsilavinimą.
- 15) Su verslo sritimi susietos doktorantūros stipendijas pasiūlyti kaip naują karjeros galimybę.
- 16) Motyvuoti dėstytojus užsiimti taikomaisiais tyrimais ir integruoti taikomųjų tyrimų rezultatus, įskaitant baigiamųjų darbų rezultatus, į mokymo programą.
- 17) Pasinaudoti naujojo aljanso naryste, kad paskatintumėte taikomuosius tyrimus ir suburtumėte daugiadisciplines komandas, kurios sukurtų geriausius sprendimus pramonės poreikiams.
- 18) Sukurti mokymo programos ir TTVAM palyginimo su panašiomis kolegijomis mechanizmą.
- 19) Padidinti tarptautinės studentų grupės geografinę įvairovę, pasiekti kultūrinę įvairovę ir prasmingą tarptautiškumą

- 20) Stiprinti TTVAM įtaką regionų plėtrai, sukuriant patariamąją tarybą, kurią sudarytų vietos verslo, vietos valdžios ir viešųjų tarnybų atstovai.
- 21) Sukurti bendradarbiavimo su socialiniais partneriais politikos stebėsenos ir vertinimo sistemą. Sukurti socialinių partnerių ir darbdavių asociacijų atrankos sistemą; pasirūpinti, kad Vilniaus savivaldybė ir regionas būtų gerai atstovaujami.
- 22) Sukurti veiksmingą sistemą su atitinkamais kriterijais, kaip atrinkti įmones, kurios gali teikti praktikas TTVAM studentams. Į šią sistemą turėtų būti įtrauktas studentų praktikos vertinimas, pagrįstas studentų ir jų vadovų iš verslo ir TTVAM darbuotojų pasitenkinimu.
- 23) Remdamiesi turimomis valstybės ir viešomis ataskaitomis, atlikti regionines ir rinkos analizes. Išanalizuoti stipriąsias kolegijos žinių ir įgūdžių puses, kurias būtų galima panaudoti siūlant mokymosi visą gyvenimą kursus.
- 24) Plėtoti ir siūlyti mokymosi visą gyvenimą kursus absolventams, socialiniams partneriams ir kitoms įmonėms. Mokymosi visą gyvenimą programų vertinimą įtraukti į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą.
- 25) Paskirti žmogų, kuris atliktų tiesioginės rinkodaros funkciją absolventams ir socialiniams partneriams, siūlytų mokymosi visą gyvenimą paslaugas ir taikomuosius tyrimus bendruomenei.
- 26) Sukurti ryšių tarnybą, kuri derintų regioninius subjektus su pažangiosios specializacijos regioninės plėtros strategijomis, skatintų ir remtų verslo kūrimą bei jo ryšį su verslumo ekosistema.
- 27) Sukurti studentų idėjų rinką ir suteikite studentams galimybę pristatyti savo verslo idėjas, rasti galimus finansuotojus ir bendradarbius tarp įmonių ir verslininkų.
- 28) Kurti sistemingus ir kryptingus bendravimo su alumnais kanalus, įskaitant nukreiptas paslaugas, tokias kaip papildomi kursai, įdomūs seminarai, galimybė dalytis patirtimi ir dirbti kaip kviestiniai dėstytojai.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2022*
A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva
tel.: (8 5) 205 3323
skvc@skvc.lt
<http://www.skvc.lt>

2022 04 04

Vertimą atliko vertėjų biuras **UAB „Pasaulio spalvos“**.

Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510

Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

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

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: info@pasauliospalvos.lt