



***ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETO  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
ISM UNIVERSITY OF MANAGEMENT AND ECONOMICS***

Grupės vadovas

Panel chairperson:

Vertinimo sekretorius

Review secretary:

Grupės nariai (kategorija)

Panel members (category):

Dr. Achim Hopbach

Brenda Eade

Prof. dr. Jozsef Temesi (akademinės bendruomenės narys)

Prof. dr. Alfonso Vargas (akademinės bendruomenės narys)

Vytis Arlauskas (socialinis partneris)

Aimee Overhof (studentė)

SKVC vertinimo koordiniatorius

Review coordinator at SKVC:

Jolanta Revaitienė

## Turinys

I. SANTRAUKA	3
II. ĮŽANGA	3
2.1. Vertinimo eiga	3
2.1. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	6
3.1. Valdymas	6
3.2. Kokybės užtikrinimas	14
3.3. Studijos ir mokslo (meno) veikla	21
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	26
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	32
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIIMUI	33

Aš Achim Hopbach, patvirtinu, kad tai yra galutinės ISM vadybos ir ekonomikos universiteto išorinio vertinimo išvadų tekstas.

[parašas]

Aš, vertėjas *Denate Munte*  
patvirtinu, kad šis vertimas yra  
tikslus ir teisingas.  
Parašas: *Denate Munte*



## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, informacija, kurią pateikia Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC) bei duomenimis, gautais vizito į aukštąją mokyklą metu iš susitikimų su skirtingų grupių atstovais.
3. Grupę sudarė ekspertai, atrinkti pagal Ekspertų atrankos aprašą, patvirtintą 2019 m. gruodžio 31 d. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymu Nr. V-149. Grupės nariai:  
dr. Achim Hopbach (Grupės vadovas), Brenda Eade (Vertinimo sekretorė), prof. dr. Jozsef Temesi (akademinės bendruomenės narys), prof. dr. Alfonso Vargas (akademinės bendruomenės narys), Vytis Arlauskas (socialinis partneris), Aimee Overhof (studentė).
4. ISM vadybos ir ekonomikos universitetas išorinio vertinimo metu buvo įvertintas **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

Sritis	Įvertinimas balais
VALDYMAS	4
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	4
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	4
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	4

6. Nustatyti **devyni** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **trylika** rekomendacijų ir siūlymų dėl veiklos tobulinimo.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto (toliau vadinamas ISM arba Universitetu) išorinį vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2021 m. gegužės mėn. jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas, 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 Centru; 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 etape ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (SS) su dvidešimt penkiais priedais, sunumeruotais nuo a iki w. Vadovaudamasis Metodikos 26 punktu, SKVC pateikė Grupei papildomus ISM veiklos duomenis, gautus iš SKVC, Lietuvos mokslo tarybos, Vyriausybės strateginės analizės centro ir Nacionalinės švietimo agentūros.
10. Be to, Grupė paprašė pateikti papildomus duomenis, įskaitant 2020-2025 m. strategijos įgyvendinimo ir investicijų dokumentą bei 2019-2020 m. patariamojo komiteto susirinkimų protokolus.
11. Vizitas į aukštąją mokyklą įvyko po SKVC darbuotojų surengtų apmokymų ir parengiamųjų Grupės susirinkimų. Grupė lankėsi Universitete nuo gegužės 11 d. (antradienio) iki gegužės 13 d. (ketvirtadienio) ir susitiko su 85 vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. **Dėl pasaulinės pandemijos išorinio vertinimo vizitas vyko nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo konferencijos platforma „Zoom“.** Vėliau Grupė susirinko, kad peržiūrėtų duomenis, suformuluotų išvadas ir rekomendacijas. Galutinės vertinimo išvados buvo parengtos derinant raštu. Tada jos buvo pateiktos SKVC.
12. Vadovaujantis Metodika, pagrindinis išorinio vertinimo dėmesys buvo skiriamas keturioms sritims, kurios analizuojamos pagal nustatytus vertinimo rodiklius (ir kriterijus); šios sritys yra: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, ekspertų grupė atsižvelgė ir į ankstesnio vertinimo, atlikto 2011 m. spalio 1-13 d., metu pateiktas rekomendacijas.
13. 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.
14. Sprendimas vertinti teigiamai priimamas, kai nei viena iš vertinimo sričių nėra įvertinama nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti neigiamai priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių yra įvertinama nepatenkinamai (1 balu).
15. Remdamasis išorinio vertinimo išvadamis, SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos akreditavimo: akredituoti 7 metų terminui, jei aukštosios mokyklos veikla yra įvertinta teigiamai; akredituoti 3 metų terminui, jei aukštosios mokyklos veikla yra įvertinta neigiamai; neakredituoti, jeigu pakartotinio vertinimo metu aukštoji mokykla įvertinama neigiamai.

## 2.1. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

16. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetą 1999 m. įsteigė BI Norvegijos verslo mokykla ir „Innovation Norway“ (Norvegijos pramonės ir regioninės plėtros fondas). Tai pirmasis privatus, valstybės akredituotas verslo universitetas Lietuvoje. ISM veikia kaip savarankiška aukštoji mokykla, vadovaudamasi studijų reglamentu ir savo Statutu.
17. 2019 m. pagrindiniu akcininku tapo Kauno technologijos universitetas (KTU). BI Norvegijos verslo mokykla pardavė savo akcijas Investicijų ir inovacijų fondui (I&IF). Tiek KTU rektorius, tiek Generalinis I&IF direktorius priklauso ISM Valdybai ir vaidina svarbiausią vaidmenį Visuotiniame akcininkų susirinkime.
18. Nepaisant pasikeitusių savininkų, ISM išsaugojo savo tarptautinio lygmens viziją būti „prestižiniu verslo universitetu Šiaurės Europoje“. Viziją palaiko ir ISM misija „veikti kaip aukštos kokybės studentų verslo mokymo platformai, rengiančiai būsimus ir esamus lyderius, vadovus, verslininkus, ekspertus...“.
19. Universitetą 2011 m. teigiamai įvertino tarptautinė ekspertų grupė. Lietuvos Studijų kokybės vertinimo centras jį akreditavo 6 metų terminui. Pasikeitus metodikai, akreditavimo terminas buvo pratęstas, kol 2020 m. buvo priimta nauja metodika. 2020 m. spalio mėn. ISM pradėjo savianalizę, o ją baigusi parengė savianalizės suvestinę, kuri naudojama kaip išorinio vertinimo pagrindas. 2008 m. ir 2010 m. ISM gavo po 4 palmes iš EDUNIVERSAL, yra pripažinta mokykla ir šiuo metu laukia AACSB akreditavimo.
20. ISM šiuo metu turi vienas patalpas pačiame Vilniaus senamiesčio centre. Kauno skyrius buvo uždarytas 2014 m., kad Universitetas galėtų sujungti savo išteklius. Aštuoniasdešimt procentų ISM studijų programų dėstoma anglų kalba.
21. Universitetas siūlo bakalauro, magistrantūros, vadovų programas ir doktorantūros programas. Vertinimo metu ISM viso studijavo 1714 studentai, 1,006 kurių studijavo pagal bakalauro studijų programas, 256 – magistrantūroje, 425 studijavo vadovų programose, o 27 siekė daktaro laipsnio. ISM pilnu etatu dirba 57 dėstytojai, iš kurių 9 % užsieniečiai, ir 68 administracijos darbuotojai, padedantys studijų ir mokslo srityse. Vidutiniškai per metus ISM apsilanko 33 užsienio dėstytojai, kurių paskaitos bet kurioje studijų pakopoje apima ne mažiau nei 6 ECTS.
22. ISM atsižvelgė į 2011 m. ekspertų grupės pateiktas rekomendacijas, todėl šiuo metu turi tokius struktūrinius padalinius:
  - Studijų ir mokslo padalinys (bakalauro ir magistro studijų programos, doktorantūra, mokslinių tyrimų komandos, biblioteka);
  - Studijų paslaugų padalinys (programų administravimo komanda, duomenų valdymo komanda, Tarptautinių studijų skyrius, Karjeros centras);
  - Vadovų mokykla (vadovų mokyklos programos, pirkimų ir rinkodaros komanda)
23. Šie padaliniai atlieka keturias pagrindines funkcijas: žmogiškųjų išteklių, finansų, rinkodaros ir informacinių technologijų.
24. Kalbant apie valdymo sistemą, aukščiausiasis valdymo organas yra Visuotinis susirinkimas. Jis renka Valdybą, kurios nariai atstovauja įvairius socialinius dalininkus: verslo bendruomenę, studentus ir dėstytojus. Valdyba atsako už ISM strategiją. Rektorius yra atskaitingas Valdybai.

Senatas pataria rektoriui dėl visų su akademinė strategija susijusių klausimų. Vyresniųjų vadovų komanda padeda rektoriui tvarkyti kasdienes Universiteto valdymo klausimus. Ją sudaro struktūrinių ISM padalinių vadovai.

### III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Valdymas

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

- *Strateginis veiklos planas atitinka aukštosios mokyklos misiją, mokslo ir studijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus bei atsižvelgia į šalies mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas;*
- *Strateginio veiklos plano dalys (esamos situacijos analizė, veiklos prioritetai ir tikslai, uždaviniai, įgyvendinimo priemonės, išteklių, numatomi veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos;*
- *Vykdoma reguliari strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, stebėsenos rezultatai panaudojami veiklos valdymo tobulinimui;*

25. Viena didžiausių ISM stiprybių yra strateginis mąstymas. Universitetas yra labai gerai parengęs 2020-2025 m. strateginį planą.
26. Strateginis planas yra suderintas su nacionaliniais teisės aktais (Mokslo ir studijų įstatymu; Valstybine švietimo 2013– 2022 m. strategija; Lietuvos pažangos strategija „Lithuania 2030“). Grupė patvirtina, kad kaip numatyta Mokslo ir studijų įstatyme, ISM vykdo tarptautinius fundamentinius ir taikomuosius mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą, o studijos grindžiamos tyrimų rezultatais. Universitetas vykdo universitetinio lygio studijas ir suteikia aiškias bei reikšmingas galimybes mokytis visą gyvenimą. Strateginiame plane daromos nuorodos į pagrindinius Europos mokslo ir studijų dokumentus: Bolonijos proceso susitarimus; „Globali Europa 2050“; ERA 2015-2020 m. planą; Horizontą 2020.
27. Strateginis veiksmų planas pagrįstas ISM veiklos pagrindinėse strateginėse srityse analize: programų kūrimas, studentų skaičius (ir jų demografiniai duomenys), padėtis nacionaliniu mastu ir rinkos dalis. Grupei pateiktos lentelės ir skaičiai rodo, kad per pastaruosius penkerius metus šalyje auga su verslu susijusias studijų programas besirenkančių studentų skaičius, kad ISM studentų skaičius atitinka bendras tendencijas ir įrodo įstaigos konkurencingumą. Per pastaruosius penkerius metus visoje šalyje verslo studijų programas besirenkančių studentų skaičius išaugo 34%. ISM šis skaičius išaugo 27 %. ISM rinkos dalis padidėjo 1,7% ir dabar apima 16% rinkos. (Bendrasis priėmimas į universitetus ir kolegijas (LAMA BPO), 2020.)
28. ISM veiksmingai panaudoja lyginamąją analizę, kad ištirtų savo stipriąsias ir silpnąsias puses, lygindamasi su panašiomis aukštosiomis mokyklomis. Grupei buvo pateikta palyginamoji lentelė su Baltijos regiono konkurentais, kurioje atskleidžiamas didelis ISM atsilikimas nuo konkurentų ir kitų tarptautinės arenos žaidėjų: trūksta aukštosios mokyklos ir jos studijų programų akreditavimo. ISM šiuo metu siekia AACSB akreditavimo, kas galėtų padėti reklamuoti mokyklą atitinkamuose regionuose; tačiau norint sėkmingai konkuruoti Europoje, reikalingas Europos

profesinių asociacijų ir kokybės užtikrinimo agentūrų akreditavimas. Valdyba užtikrino Grupę dėsianti pastangas gauti akreditavimą Europoje per kitus trejus metus.

29. ISM turi aiškiai nurodytą viziją ir misiją. Įstaigos misija per pastaruosius dešimt metų stipriai nepasikeitė – didžiausias dėmesys skiriamas aukštos kokybės mokslui ir studijoms verslo srityje. Misijoje rašoma: „*veikti kaip aukštos kokybės studentų verslo mokymo platformai, rengiančiai būsimus ir esamus lyderius, vadovus, verslininkus, ekspertus. Kartu su verslo ir socialiniais partneriais ISM moko kritiškai mąstyti, metant iššūkį status quo, įkvepia palikti žymę ir įgalinti tvarius pokyčius*“.
30. Grupė patvirtina, kad atnaujines siūlomas studijas (įtrauktos bakalauro, magistro, vadovų studijų ir doktorantūros programos) ir požiūrį į tarptautiškumą, ISM padarė didelę pažangą, siekdama prie misijos įvardintų tikslų, pasiūlydamas jungtinio laipsnio programas, mobilumo programas, užmezgęs partnerystę užsienyje ir glaudžiai bendradarbiaudamas su savo socialiniais partneriais.
31. Lyginant su 2011 m. išvadomis, ISM į savo viziją įtraukė naują elementą – ateityje tapti vienu pirmaujančių verslo universitetu regione. Tai įvardinta ISM Vizijoje: „*Šiaurės Europos verslo universitetas, žinomas dėl to, kad visada yra vienu žingsniu priešakyje. Vizija yra būti prestižiniu verslo universitetu Šiaurės Europoje, kuris vertinamas dėl savo lyderystės, inovatyvaus požiūrio į tyrimais grindžiamas studijas, išipareigojimo mokytis visą gyvenimą ir noro tyrinėti bei siekti meistriškumo savo veikloje*“. Tai ambicingas siekis, tačiau Grupė nerado pakankamai šio tikslo pasiekimo galimybių įrodymo. ISM nurodė, kaip didins savo matomumą regione ir pasaulinėje rinkoje, pavyzdžiui, didindamas studentų, dalyvaujančių mainų programose, skaičių, vykdydamas tarptautines partnerystės programas, tarptautinius tyrimų projektus ir tarptautinį akreditavimą. Vis dėlto, Grupė sutinka su savikritiška ISM išvada: „*nors pastaruosius penkerius metus vyko ISM virsmas iš nacionalinio lygmens geros kokybės, vietinio švietimo tiekėjo į tarptautinę, globaliai matomą ir tyrimų pagrindu veikiančią aukštąją mokyklą, tačiau ISM šiandien dar neužima pasaulinės reikšmės žaidėjo verslo studijų srityje...*“. Grupė laikosi nuomonės, kad ISM vizijoje numatytam tarptautiškumo tikslui pasiekti reikia daugiau išteklių ir išmatuojamų rezultatų.
32. Po susitikimų su rektorato ir senato atstovais ir išnagrinėjusi šių komitetų susirinkimų protokolus, Grupė patvirtina, kad rektorius ir sprendimų priėmimo organai (Visuotinis susirinkimas, Valdyba ir Senatas) sistemingai dirba, kad įgyvendintų strateginį planą. Strategijos įgyvendinimo ir investicijų dokumente pateikiamas detalus pagrindas, skirtas šių tikslų pasiekimo vertinimui.
33. Strateginį planą paremia SSGG analizė. ISM savo stiprybėmis įvardina reputaciją, anglų kalbą kaip dėstytojų kalbą, tarptautinę dėstytojų sudėtį ir aukštą absolventų įdarbinimo lygį. Silpnybės lemia tarptautinio akreditavimo nebuvimas, nepakankamas tarptautiškumo lygis, didelis studijas metusių studentų skaičius ir didelis mokestis už mokslą. Galimybėmis ISM įvardina užsienio studentus, programų patrauklumą kaimyninėms šalims ir augančią vadovų studijų paklausą; grėsmėmis gi laikomos auganti konkurencija, didėjanti jaunimo migracija ir užsienio universitetų nuotolinio mokymo programos. Atsižvelgiant į SSGG analizės rezultatus, buvo suformuluoti strateginiai prioritetai.
34. Grupė uždavė klausimą apie nacionalinio ir tarptautinio konkurencingumo sėkmės veiksnius. ISM nurodė, kad regione ir šalyje jie turi vienus glaudžiausių santykių su verslu. ISM turi aiškia viziją, kaip jie galėtų padėti verslui – tai patvirtinta ir susitikimo su alumnais metu.

Normatyviniuose studijų procesuose nuolat ieškoma naujų būdų, kaip padėti studentams tęsti mokymąsi visą gyvenimą. Socialiniai partneriai patvirtino, kad ISM juos įtraukia į studijų procesą per praktikas, projektinius darbus ar pakviesdamas skaityti paskaitas svečio teisėmis. Norint dar labiau sustiprinti šią sritį, programų komitetai kiekvienai dėstomai temai galėtų įsteigti patariamąsias tarybas, kurias sudarytų 5-7 socialiniai dalininkai/socialiniai partneriai.

35. Grupė įvertino detalai išdėstytą įgyvendinimo planą, kuriame pagrindinis dėmesys buvo skiriamas penkioms strateginėms kryptims, atitinkančioms penkis strateginius prioritetus. Buvo nustatyta keletas svarbių pagrindinių veiklos rodiklių (PVR) universiteto lygmenyje, leidžiančių įvertinti šiomis strateginėmis kryptimis daromą pažangą. Rodikliai yra aiškiai nustatyti, išmatuojami ir išsamūs. ISM sudarė lentelę, kurioje aprašo rodiklius, esamas reikšmes ir iki 2025 m. numatytas pasiekti reikšmes. Grupei nerimą kelia didelis rodiklių skaičius (apie 50) ir tai, kad ISM preziumuoja tobulą kokybės užtikrinimo stebėsenos sistemos, veiklos valdymo padalinių ir įstaigos vadovų suderinimą, o tai gali būti nelengva pasiekti.
36. Be to, Grupei pateiktoje savianalizės suvestinėje esančioje lentelėje maišomi *veiklos rodikliai žemesnės grandies veiklų vadovams* (pvz., kasmet užregistruojamas 30% didesnis ISM verslo klasės platformos naudotojų skaičius; 90% bakalauro studijas baigusiujų pradeda karjerą per 3 mėnesius po baigimo; 30.000 vadovų duomenų bazė) su atrinktais *į politiką orientuotais rodikliais, naudojamais stebėti pagrindinius strateginius aukščiausio lygio vadovų ir pagrindinių išorinių socialinių dalininkų klausimus* (pvz., per 5 metus pasamdyta ne mažiau 5 naujų užsieniečių dėstytojų, dirbančių pilnu etatu; kiekvienoje bakalauro ar magistro studijų pakopoje siūlomi bent du dvigubi laipsniai (už vieną kurių netaikomas papildomas mokestis už mokslą); 50% stipendijų suteikia verslo atstovai). Grupė rekomenduoja aiškiai atskirti dvi rodiklių grupes ir sudaryti supaprastintų, reguliarių ataskaitų teikimo Valdybai ir aukščiausiems vadovams sistemą, į kurią būtų įtraukti pagrindiniai strateginiai rodikliai.
37. Grupė nustatė, kad neseniai įstaigai didelę įtaką padarė du konkretūs strateginiai klausimai, minimi ir savianalizės suvestinėje bei aptarti vizito į universitetą metu. ISM turėjo du skyrius – vieną Vilniuje ir vieną Kaune. Ankstesnio vertinimo metu (2011 m.) nustatyta, kad „...Kauno programų veiksmingumas kelia abejonių“, ypač dėl mažo studentų skaičiaus. ISM Valdyba nusprendė uždaryti Kauno skyrių 2014 m. Grupė buvo užtikrinta, kad skyriaus uždarymas leido ISM sutelkti savo žmogiškuosius ir finansinius išteklius bei padidinti valdymo proceso veiksmingumą. Grupei paklausus apie ilgalaikį Kauno skyriaus uždarymo poveikį, jai buvo tvirtai pasakyta, kad sprendimas buvo teisingas ir naudingas ISM, nes studentų skaičius išaugo, o ištekliai naudojami tik Vilniaus skyriui.
38. Po paskutinio vertinimo įvyko dar vienas strateginis pasikeitimas – pasikeitė Universiteto savininkas. 1999 m. mokyklą įsteigė BI Norvegijos verslo mokykla ir Norvegijos pramonės ir regioninės plėtros fondas. 2019 m. pasikeitė pagrindinis universiteto akcininkas: pagrindiniu akcininku tapo Kauno technologijos universitetas (KTU), o BI Norvegijos verslo mokykla pardavė savo akcijas UAB „Inovacijų ir investicijų fondui“. Kai Grupė paklausė vadovų ir darbuotojų apie pasikeitimų pasekmes, jie buvo užtikrinti, kad universitetas išsaugojo teisinėse normose numatytą savarankiškumą. Peržiūrėta sprendimų priėmimo organų sudėtis ir naujo rektoriaus paskyrimas užtikrino sklandų perėjimą. Neseniai patvirtinta universiteto strategija užtikrins sėkmingą ISM veiklą ateityje. Grupė paklausė vadovybės apie santykius tarp KTU ir ISM – ar jie veikia kaip konkurentai, ar bendradarbiauja. Vadovybė užtikrino, kad abi aukštosios mokyklos nekonkuruoja, o bendradarbiavimas bus naudingas abiem šalims. KTU yra stiprus technologijų srityje, o ISM

specializuojasi verslo ir vadybos sityje, todėl galima kurti abiem sritis naudingas programas, pavyzdžiui, Technologijų verslo bakalauro studijų programą.

*Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:*

- *Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo, atsakomybių paskirstymo struktūra;*
- *Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos ir priemonės rizikų valdymui;*
- *Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai;*

39. Horizontali ISM organizacinė struktūra laikoma ypatingu Universiteto privalumu. Pirmajame lygmenyje yra pagrindiniai sprendimų priėmimo organai. Akcininkų atstovai įeina į Visuotinį susirinkimą, priimančią sprendimus dėl pagrindinių finansinių ir ekonominių klausimų ir renkanti Valdybą, kuriai tenka įvairūs įgaliojimai, įskaitant rektoriaus paskyrimą. Senatas pataria rektoriui dėl Universiteto studijų ir mokslinių tyrimų pobūdžio ir turi teisę patvirtinti su moksliniais laipsniais susijusius klausimus. Į sprendimų priėmimo organų sudėtį įeina vidiniai ir išoriniai nariai. Grupė turėjo galimybę susitikti su Valdybos ir Senato nariais. Nariai iš išorės daug žino apie strateginius tikslus ir gauna visą esminę informaciją, reikalingą pagrįstiems sprendimams priimti.
40. Išnagrinėjusi valdymo organų ir komitetų, dalyvaujančių procesų valdyme, ataskaitas ir protokolus, Grupė nustatė, kad procesas yra labai veiksmingas. Daug socialinių dalininkų dalyvauja tiek veiklos planavime, tiek valdyme. Valdybai ir Senatui pateikiamos apžvalgos ir ataskaitos leidžia jiems priimti gerai informuotus sprendimus. Įgyvendinant strateginį planą, nuolat teikiamas grįžtamasis ryšys; daug klausimų įtraukiama į patariamųjų komitetų darbotvarkes, įskaitant akreditavimo proceso eigą, rinkodaros ir finansų ataskaitas, naujausius duomenis apie planuojamas veiklas ir programų vystymą.
41. Grupė pastebėjo, kad į savianalizės suvestinę ir jos priedus nebuvo įtraukti visiems rūpimi klausimai apie komiteto struktūrą, jo sąsajas su atitinkamais sprendimų priėmimo organais, ir komitetų vaidmens aprašymas. Įvairiose savianalizės suvestinės lentelėse minimi tokie komitetai kaip mokslinių tyrimų komitetas, kokybės ir standartų komitetas, studijų komitetai ir studijų plano komitetas, tačiau reikėtų aiškiau nurodyti jų vaidmenį, priimančią sprendimus ir sudarant organizacinę schemą.
42. Antrame organizacijos lygmenyje yra gerai apibrėžtas ISM valdymas. Rektorius, prorektorius, katedrų vadovai ir direktoriai susitinka kiekvieną savaitę, kad greitai ir veiksmingai galėtų atsiliepti į bet kokius iškylančius iššūkius. Stiprus ISM administracinis procesas leido Universitetui veiksmingai susidoroti su nenumatytais iššūkiais. Pavyzdys būtų atsakas į COVID pandemiją, kai visas dėstymas turėjo būti perkeltas į internetą. Studentai, dėstytojai, vadovai ir administracija patvirtino, kad greitas Universiteto sprendimų priėmimo procesas leido sklandžiai ir sėkmingai pereiti prie nuotolinio dėstymo.
43. Ankstesnio vertinimo metu buvo nustatyta, kad ISM katedrose buvo taikomi skirtingi procesai. Atsižvelgus į ankstesnės vertinimo grupės rekomendacijas, struktūra buvo atnaujinta (žr. 22

punktą), todėl dėstytojai ir administracijos darbuotojai gali aptarti skirtingose katedrose išylančias problemas, teikti sprendimus, palaikyti vienas kitą ir pasidalinti gerąja praktika.

44. ISM biudžetas grindžiama Finansų skyriaus surinktais duomenimis apie katedrų poreikius. Tada biudžetas pateikiamas rektoriui patvirtinti, o galutinį sprendimą priima Valdyba. Grupės nuomone, reikia visapusiškai peržiūrėti išteklių paskirstymą, atsižvelgiant į investicijas, reikalingas strateginiams Universiteto tikslams pasiekti, ir į atskirų katedrų poreikius (daugiau duomenų žr. 31 punkte).

*Informacijos apie aukštosios mokyklos veiklą viešumas ir jos valdymo veiksmingumas:*

- *Sistemiškai kaupiami ir analizuojami duomenys apie veiklą, jos rezultatus (įskaitant studentų įsidarbinimo ir absolventų karjeros stebėseną), duomenys panaudojami aukštosios mokyklos veiklai tobulinti;*
- *Informacija apie aukštosios mokyklos veiklą yra aiški, tiksli ir prieinama akademinėi bendruomenei bei visuomenei, reguliariai teikiama steigėjams, juridinio asmens dalyviams;*

45. ISM sistemingai renka ir analizuoja duomenis apie studentų priėmimą, veiklą ir absolventų pasirenkamas kryptis. Karjeros centras palaiko stiprius ryšius su darbdaviais ir nuolat atlieka tyrimus apie studentų įsidarbinimą. Šio tyrimo duomenys skelbiami tinklalapyje ir yra naudojami aukštosios mokyklos veiklos gerinimui.

46. Grupė patvirtina, kad ISM teikia aiškia, tikslią ir akademinėi bendruomenei prieinamą informaciją ir kad duomenys reguliariai teikiami steigėjams ir priežiūros organams. Informaciniai kanalai yra veiksmingi, duomenys tinklalapyje yra prieinami socialiniams dalininkams ir plačiajai visuomenei. Metinės ataskaitos yra labai informatyvios ir palaiko rinkodaros strategijas. ISM tinklalapis draugiškas vartotojui. Jau pagrindiniame labai patraukliame puslapyje lankytojas gali pasirinkti pageidaujamą temą iš gerai susisteminto meniu ir peržiūrėti akademinis duomenis.

47. ISM reklamavimą palengvina patikima informacija ir naudingi finansiniai ištekliai. Dalį pajamų ISM vėl investuoja į rinkodarą.

48. ISM susiduria su reiklia nacionaline rinka (demografija, konkurencinės verslo studijų programos), tad labai svarbus yra studentų iš užsienio pritraukimas, tačiau Lietuvos kaip aukštos kokybės išsilavinimo teikėjos pripažinimas yra problematiškas. Studentai mieliau renkasi studijas JK, Vokietijoje ar Skandinavijoje. Planuojamas tarptautinis akreditavimas suteiks ISM patrauklumo. Rinkodaros srityje didžiausias dėmesys sutelkiamas į konkrečias šalis, o ne į daugelį šalių. Mokyklos atstovai lankosi studijų mugėse ir dėsto mokyklose trumpus kursus. Taip ISM gali susitikti su potencialiais studentais, šiuo metu studijuojančiais Lietuvoje, Ukrainoje ir Baltijos šalyse. Be to, Universitetas palaiko santykius su šių šalių privačiomis vidurinėmis mokyklomis. Vienas iš pavyzdžių būtų bendradarbiavimas su Kazachstanu. Dvigubo laipsnio programos su partnerių universitetais iš užsienio leidžia pritraukti daugiau studentų iš užsienio.

*Personalo valdymo veiksmingumas:*

- *Nustatyti ir taikomi aiškūs ir skaidrūs akademinio ir neakademinio personalo formavimo, valdymo, vertinimo principai ir procedūros;*
- *Aukštoji mokykla turi pakankamai akademinio (įvertinant nuolat institucijoje dirbantį akademinį personalą) ir neakademinio personalo iškeltiems veiklos tikslams pasiekti;*
- *Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija yra tinkama aukštosios mokyklos tikslams pasiekti;*
- *Sudaromos sąlygos akademiniam personalui tobulinti pedagoginei ir mokslinei veiklai reikalingas žinias ir gebėjimus;*
- *Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas;*

49. ISM pripažįsta, kad pagrindinis sėkmės veiksnys yra žmogiškųjų išteklių valdymas. Savianalizėje buvo pateikti detalūs duomenys apie taikomą žmogiškųjų išteklių politiką ir taisykles, kurie buvo patvirtinti susitikimų su vadovais ir darbuotojais metu. Lūkesčiai dėl dėstytojų ir tyrėjų darbo krūvio atitinka nacionalines normas. Penkiasdešimt procentų vidutinio akademinio darbo krūvio skiriama dėstytojų ir pasirengimui paskaitoms, o maždaug trisdešimt procentų skiriama tyrimams. Naujiems dėstytojams yra skirtos orientacinės ir mentoriavimo programos. Dėstytojų vertinimo tvarka yra tinkamai reglamentuota, o vertinimo ir skatinimo komitetas atsiskaito tiesiogiai rektoriui. Moksliniai tyrimai yra labiau orientuoti į kokybę, o ne į kiekybę. Šiam tikslui ISM įvedė premijų už aukštos kokybės tyrimų rezultatus sistemą.
50. Pagal savianalizės suvestinės 11 lentelėje pateiktus amžiaus duomenis, darbuotojų amžius yra gana plataus spektro (25–65 m.). Grupė tai vertina kaip teigiamą veiksnį, nes taip jaunesni ISM dėstytojai gali siekti karjeros ir teikti Universitetui naujas idėjas, o vyresni darbuotojai visiems dėstytojų, mokymosi ir tyrimų aspektams suteikia reikšmingos akademinės patirties. ISM dėstančių užsieniečių dėstytojų kelionės ir apgyvendinimo išlaidas padengia ISM. Universitetas ryžtingai siekia padidinti užsieniečių dėstytojų skaičių, kad paremtų tarptautinę Universiteto viziją. Studentų/dėstytojų proporcija pastaruosius penkerius metus lygi maždaug 17:1 – tai tinkamas verslo universitetui santykis.
51. Savianalizės suvestinės ir oficialaus nacionalinio registro duomenimis, ISM yra pakankamai akademinės ir neakademinės srities darbuotojų veiklos tikslams pasiekti. Grupė pastebėjo, kad visu etatu dirbančių (nuolatinių) dėstytojų skaičius (56) panašus į nepilnu etatu dirbančių dėstytojų skaičių (45). ISM pripažino, kad net ir privačios mokyklos galimybės pritraukti nuolatinius dėstytojus yra ribotos. Tačiau Universitetas pažymėjo, kad nepilnu etatu dirbantys dėstytojai iš gerų Lietuvos universitetų ir užsienio gerina dėstytojų ir tyrimų kokybę, su kuo, remdamasi vertinimo metu turimais duomenimis, turėjo sutikti ir Grupė.
52. ISM organizuoja ir remia praktinius užsiėmimus, tyrimų seminarus, simpoziumus ir kitus renginius, padedančius dėstytojams tobulėti. Mokykla remia kokybiškus mokslinius tyrimus, suteikdama subsidijas, padengdama dalyvavimo tarptautinėse konferencijose išlaidas ir teikdama stipendijas. Už geriausias darbus ir kitus mokslinių tyrimų rezultatus skiriami apdovanojimai. Konkretūs tokios veiklos duomenys yra pateikiami savianalizės suvestinės 16 lentelėje. Juos patvirtino vadovai ir dėstytojai.

53. Neakademinės srities darbuotojai pildo anketas apie savo poreikius tobulinti kvalifikaciją. Susitikimų su administracijos darbuotojais metu Grupei buvo pateikta keletas gerų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo pavyzdžių. Jie apima kvietimus į įvairius mokymus, pvz., kaip išvengti streso COVID metu; Microsoft kursus apie dalijimąsi informacija; kalbos kursus. Be to, darbuotojai gali dalyvauti „Erasmus“ mokymo programose. Administracijos darbuotojams taikoma nuolaida už mokslą magistrantūroje. Žmogiškųjų išteklių skyrius informavo Grupę, kad kiekvienai katedrai numato įgūdžių tobulinimui skirtą biudžetą. Grupei padarė įspūdį darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo pavyzdžiai, tačiau rekomenduojama formalizuoti administracijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymą, aiškiai jį susiejant su įvertinimo procesu.

*Finansinių ir materialųjų išteklių valdymo efektyvumas:*

- *Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;*
- *Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;*
- *Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti planuojami ir panaudojami racionaliai;*
- *Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami;*

54. Vienas svarbiausių ISM akademinės srities vadovų per pastarąjį dešimtmetį priimtų strateginių sprendimų buvo pakeisti studijų programų sąrašą. Bendros verslo programos pakeistos labiau į pramonę orientuotomis studijų programomis, dėl ko ISM įgyja daugiau konkurencingumo ir didina finansinius išteklius, pritraukdama daugiau mokesčių už mokslą mokančių studentų. Grupės nuomone, tokios naujos studijų programos kaip Globalios lyderystės ir strategijos magistrantūros studijų programa arba Technologijų verslo bakalauro programa, atsiliepančios į dabartinius darbo rinkos poreikius, bus patrauklios tiek vietiniams, tiek užsienio studentams. ISM nuolat ieško mokymosi ir dėstyto naujovių.

55. ISM yra privati aukštoji mokykla, bet savianalizės suvestinėje, naudojant lenteles, pateikiami labai skaidrūs duomenys apie mokyklos finansinę padėtį. Pajamos iš pagrindinės veiklos nuo 2016 m. iki 2020 m. išaugo 50 %, o pagal linijinę augimo proporciją planuojama, kad iki 2025 m. pajamos padvigubės. Pajamos iš bakalauro studijų per paskutinius penkerius metus nepasikeitė – jos sudaro apie 60 % visų pajamų. ISM turi ambicingą planą iki 2025 m. padidinti pajamas iš šio šaltinio 50 %. Iš ISM pajamų ir išlaidų analizės matyti, kad magistrantūros programų pajamos 2016-2020 m. išaugo 40 %, o iki 2025 m. planuojama jas padidinti dar 50 %. Kadangi 80 % visų pajamų gaunama iš dviejų šaltinių, labai svarbu per kitus penkerius metus išlaikyti šias studijų programas, o numatytiems skaičiams pasiekti reikia milžiniškų pastangų rinkodaros ir finansų planavimo srityse.

56. ISM vadovai suvokė, koks tai iššūkis ir patvirtino priemones, kaip gauti pakankamai papildomų pajamų. Numatyta, kad dalis papildomų pajamų „bus gauta, sukūrus ir paleidus naujus, finansiškai atsiperkančius produktus, padidinus studentų skaičių ir gavus daugiau finansinės paramos iš korporatyvinių partnerių.“ Be to, ISM planuoja „plėsti mokslines tiriamąsias veiklas ir susijusias pajamas bei plėsti komercines veiklas (pvz., veiksmingai išnaudoti tuščias patalpas ir

pan.)“. Galbūt bus padidintas ir mokestis už mokslą. Grupė abejoja, ar numatytas studentų skaičiaus padidinimas yra realus. Atsižvelgiant į SSGG analizės rezultatus ir skirtingose savianalizės suvestinės dalyse nurodytus rizikos veiksnius, matomi sunkumai, pritraukiant daugiau studentų iš šalies vidaus: konkurencija didelė, o ISM mokestis už mokslą irgi didelis. Valstybės finansuojamų studentų dalis yra maža (jie sudaro maždaug 10% pajamų), o atlikus rizikos analizę, nustatyta, kad tikėtinas mažesnis valstybės finansavimas. Pajamos, gautos iš tyrimų, yra kuklios: apie 3% pajamų 2016 m., apie 7% - 2020 m., ir tokia pati proporcija numatoma ir iki 2025 m. Pajamos iš tyrimų yra svarbios, bet negalėjo ženkliai prisidėti prie augimo.

57. Tinkamą finansinę pusiausvyrą galima būtų pasiekti, sumažinus išlaidas. Vizito įstaigoje metu Finansų direktorius informavo Grupę, kad detaliame penkerių metų finansiniame plane kalbama apie ekonomiškumą. Per paskutinius penkerius metus investicijos į infrastruktūrą buvo labai kuklios, tad šiuo tikslu galima būtų padidinti išlaidas, ypač, jeigu išsaugos studentų skaičius. Šios išlaidos yra numatytos finansiniuose planuose.
58. ISM teikia studentams finansinę paramą, kurios dydis, atsižvelgiant į studentų skaičių, yra nurodytas ir savianalizės suvestinėje. Matyti, kad 27 % studentų taikoma nuolaida mokesčiui už mokslą, o 8 % gauna 100 talentingiausių studentų stipendiją (30 % nuolaida mokesčiui už mokslą). Taikomos ir kitos paramos formos, bet jos nėra reikšmingos. Savianalizės suvestinėje nenurodomas šių nuolaidų ir stipendijų poveikis priėmimui ar studentų pasiekimams.
59. Atsižvelgdama į savianalizės suvestinės ir jos prieduose pateiktą informaciją, Grupė mano, kad finansinė ISM padėtis yra stabili ir turėtų tokia išlikti vidutinį laiko tarpą, tačiau finansinis planas yra paremtas optimistiniu scenarijumi. Labiau tikėtina, kad darbas bus toliau tęsiamas esamomis kryptimis, o ISM turi pasirengti blogiausiam scenarijui.
60. **Apibendrinant**, Grupė vertina ISM valdymo sistemas teigiamai ir šioje srityje nenustatė didelių trūkumų. Universitetas yra sudaręs tvirtą strateginį planą 2020-2025 m. laikotarpiui. Grupė patvirtina, kad rektorius ir sprendimų priėmimo organai (Visuotinis susirinkimas, Valdyba ir Senatas) stengiasi sistemingai įgyvendinti strateginį planą. Horizontali ISM organizacinė struktūra laikoma ypatingu Universiteto privalumu. Daug socialinių dalininkų dalyvauja tiek planavimo, tiek valdymo veiklose. Dėl stipraus ISM administracinio proceso Universitetas įstengia veiksmingai tvarkytis su netikėtais iššūkiais, pavyzdžiui, dėl COVID pandemijos pereiti prie nuotolinio mokymo. Grupė patvirtina informacinių kanalų veiksmingumą ir informacijos prieinamumą socialiniams dalininkams ir plačiajai visuomenei. Metinės ataskaitos labai informatyvios ir pagrindžia rinkodaros strategijas. ISM susiduria su reiklia vidine rinka (demografija, konkurencinės verslo studijų programos), tad labai svarbus yra studentų iš užsienio pritraukimas. Norėdamas padidinti savo tarptautiškumą, universitetas turėtų stengtis pritraukti daugiau visu etatu dirbančių dėstytojų iš užsienio ir gauti Europos profesinių asociacijų ir kokybės užtikrinimo agentūrų akreditavimą. ISM pripažįsta, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbiausias sėkmę lemiantis veiksnys, todėl jie taiko paramos darbuotojams sistemą. Dėstytojų vertinimo tvarka yra tinkamai reglamentuota. Finansinė ISM padėtis yra stabili ir turėtų tokia išlikti vidutinį laiko tarpą. Detaliame penkerių metų finansiniame plane kalbama apie ekonomiškumą. Per paskutinius penkerius metus investicijos į infrastruktūrą buvo labai kuklios, tad šiuo tikslu galima būtų padidinti išlaidas, ypač, jeigu išsaugos studentų skaičius. Šios išlaidos yra numatytos finansiniame plane.

61. **Vertinimas:** ši sritis labai gerai vertinama nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste. Nenustatyta jokių trūkumų. Skiriami 4 balai.

62. **Rekomendacijos sričiai:**

- Kad Universitetas pasiektų tarptautiškumo tikslą, reikėtų skirti daugiau išteklių ir įgyvendinti išmatuojamus rezultatus. Tiksliau, ISM turėtų stengtis pritraukti daugiau studentų iš užsienio ir visu etatu dirbančių dėstytojų iš užsienio – tam gali padėti efektyvi rinkodara ir Europos profesinių asociacijų ir kokybės užtikrinimo agentūrų akreditavimas (be AACSB akreditavimo).
- Patobulinti aukščiausių vadovų informacinę sistemą, kad jie galėtų identifikuoti ir susitelkti ties pagrindiniais strateginiais klausimais.
- Sutvirtinti sprendimų priėmimo procesą, taikant aiškią ataskaitinę visų komitetų sistemą.
- Užtikrinti, kad strateginis planas būtų grindžiamas tvaria finansine politika, tiesiogiai siejama su rizikos vertinimu. Siūloma detalizuoti optimistinį ir blogiausią scenarijų.
- Formalizuoti neakademinės srities darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymą, aiškiai juos susiejant su įvertinimu.

63. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Katedroms ir darbuotojams taikoma strateginio planavimo sistema yra susieta su aiškiu įgyvendinimo planu, kuriame yra nurodyti tikslai ir rodikliai. Taip galima vykdyti veiksmingesnę stebėseną ir pokyčių valdymą.
- Lankstus ir kūrybingas požiūris į programų vystymą leidžia ISM greitai ir veiksmingai reaguoti į pasikeitimus verslo ir švietimo aplinkoje (pavyzdžiui, kuriamos skaitmeninės ir verslumo programos, kurios susiejamos su dalykais iš kitų sričių).

### 3.2. Kokybės užtikrinimas

*Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:*

- *Aukštoji mokykla turi patvirtintus ir viešai skelbiamus vidinį kokybės užtikrinimą reglamentuojančius dokumentus, kurie dera su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis;*
- *Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo, tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų įsitraukimą;*
- *Nustatyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo procesai;*
- *Aukštojoje mokykloje taikoma veiksminga parama studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui;*
- *Nustatytos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliavimo, etikos nuostatos ir procedūros; Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą;*

64. ISM taiko kokybės užtikrinimo politiką, kuri yra aprašyta ir įforminta „Kokybės vadove“. Ji taikoma kokybės užtikrinimui, dėstyto ir studijavimo tobulinimui. Nors į atsakingų asmenų sąrašą yra įtrauktas ir tyrimų komitetas, bet pagrindinis dėmesys skiriamas dėstyto ir studijavimui. ISM tinklalapyje skelbiamame vadove yra nurodyti vidinio kokybės užtikrinimo tikslai ir veiklos tobulinimo veiksmai:

1.1. Užtikrinti, kad ISM stipendijos skiriamos, laikantis akademinų standartų, užtikrinant pareiškėjus, studentus, absolventus ir visuomenę, kad

- pasiekimų, reikalingų stipendijai gauti, lygis atitinka arba viršija nacionalinius reikalavimus ir atitinkamus tarptautinius reikalavimus (pvz., AACSB, FIBAA):
- studijų planai yra atnaujinami ir atitinka išorės lūkesčius (būsimų studentų, darbdavių ir išorės ekspertų).

1.2. Užtikrinti ir nuolat gerinti akademinę studentų studijavimo patirties kokybę, užtikrinant puikų ir veiksmingą dėstyto, vertinimą ir paramą, leidžiančius studentams išnaudoti savo asmeninį potencialą, padidinti patirtį ir įgūdžius, kad po studijų baigimo jie galėtų sėkmingai profesionaliai dirbti.

1.3. Užtikrinti ir nuolat tobulinti dėstytojų kompetencijas.

1.4. Pagerinti universiteto reputaciją dėl kokybės, pagrindžiant ją išorės akreditavimo organų, įskaitant nacionalines ir tarptautines kokybės užtikrinimo agentūras, ataskaitomis.

65. Kokybės politika grindžiama „lavinamaisiais principais, padedančiais užtikrinti nuolatinį tobulėjimą, įtraukiant visas susijusias šalis Universiteto viduje ir išorėje“.

66. Atsižvelgiant į šiuos tikslus ir principus, vadove pateikiamas tvarkų sąrašas, sudarytas pagal „Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių“ (toliau vadinamos „ESG“) 1 dalį. Šios tvarkos apima visus aktualius vidinio kokybės užtikrinimo ir tobulinimo aspektus, išdėstyti ESG, tiksliau, jose detalai reglamentuojama kvalifikacinius laipsnius suteikiančių programų struktūra; studijų programų ir modulių projektavimas, patvirtinimas ir keitimas; nuolatinis programų peržiūrėjimas; į studentą orientuotas dėstyto, studijavimas ir vertinimas; universiteto darbuotojai; studijų išteklių ir parama studentams; informacijos valdymas; vieša informacija ir išorinis vertinimas.

67. Politikoje aprašomos visų fizinių asmenų ir organų, susijusių su dėstyto ir studijavimu, įskaitant studentus ir socialinius dalininkus, įsitraukimo formos ir pareigos. Toliau šiame skyriuje pateiksime detalesnę informaciją.

68. Grupė patvirtina, kad principai ir tvarkos atitinka ESG reikalavimus, ypač 1 dalies „Vidinio kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių“ reikalavimus.

69. Grupė norėtų pabrėžti, kad vadove aprašytos vidinio kokybės užtikrinimo ir gerinimo tvarkos gali būti vertinamos kaip vidinio kokybės užtikrinimo atrama platesne prasme. Ją papildė išsami ir tvirta penkių strateginių ISM prioritetų pasiekimo stebėsenos sistema. Vadovybė vadovaujasi penkių pagrindinių veiklos rodiklių sistema, 22 iniciatyvomis ir 46 vertinimo rodikliais (čia iš dalies kalbama apie kokybės užtikrinimo ir gerinimo procesus), kad galėtų sekti esamus procesus universitete. Vizito universitete metu Grupė išsiaiškino, kad dėstytojai ir kiti darbuotojai vertina

vykdomą strateginių tikslų įgyvendinimą ir įgyvendinimo stebėseną, nes taip jie gauna veiksmingas gaires ir geriau orientuojasi, kaip atlikti savo darbus.

70. Kokybės politikoje aprašomi veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo veiksmai. Pagrindiniai stebėseną ir vertinimą atliekantys asmenys yra programų vadovai ir studijų komitetai, kuriems padeda kokybės vadybininkas.

- Pagrindinė atsakomybė tenka programos vadovui, atsakingam už programos struktūrą ir kokybę.
- Studijų komitetas susieja kvalifikacinį laipsnį suteikiančias programas su išorės veiksniais. Komiteto posėdžiai vyksta kas antrą savaitę. Jų metu tvirtinamas kito semestro pasirenkamų dalykų sąrašas, baigiamųjų darbų temos, priėmimo reikalavimai, svarstomi studentų prašymai ir kiti su studijomis susiję klausimai.
- Studijų ir mokslo prorektorius atsako už bendrą fakulteto valdymą, programas, tyrimus, darbuotojus ir išteklius.
- Programų komitetas yra patariamasis programos vadovo organas, kurį sudaro socialiniai dalininkai, studentų ir akademinų darbuotojų atstovai. Komitetas susitinka bent kartą per semestrą ir aptaria su programos turiniu susijusius klausimus.

71. Programų vadovai atsako už grįžtamosios informacijos iš studentų analizę ir neatidėliojamus veiksmus, o studijų komitetas atsako už programų ar politikų pokyčių inicijavimą ir atitinkamos informacijos perdavimą rektoratui.

72. Dėstymo ir studijavimo tvarkos planavimas apima naujų programų sukūrimą ir patvirtinimą. Tai detalai apibūdinta Kokybės vadove. Rektoratui bet kada galima teikti pasiūlymus dėl naujų studijų programų. Tada Studijų ir mokslo prorektorius sudaro grupę iš rinkodaros skyriaus atstovų, programą siūlančių dėstytojų ir akreditavimo vadovo naujos programos rengimui. Kokybės vadove pateikiama detali viso proceso informacija. Grupė patvirtina jos veiksmingumą ir atitikimą tikslui.

73. Kitas svarbus planavimo žingsnis yra siejamas su studijavimui ir dėstymui reikalingų išteklių užtikrinimu (įskaitant paramą studentams). Kasmet vykdomas kitų mokslo metų planavimas: nustatomas studentų skaičius, priėmimo taisyklės, ištekliai, partnerystės susitarimai, o rezultatus peržiūri Studijų komitetas. Aptariamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, o prašymai perduodami Žmogiškųjų išteklių skyriui. Tada Finansų skyriuje sudaromas biudžetas, kuris aptariamas su rektoriumi ir galiausiai patvirtinamas Valdybos.

74. Kalbant apie periodinę stebėseną ir vertinimą, ISM taiko „nuolatinio programų vertinimo“ tvarką. Tam renkami ir analizuojami studentų ir dėstytojų atsiliepimai. Visų dalykų studentų atsiliepimai renkami kas semestrą, užduodant klausimus apie dėstymo, studijavimo ir susijusių pagalbinių veiklų kokybę. Tyrimo rezultatai perduodami programų vadovams, kurie sušaukia susirinkimus su dėstytojais, kurių metu nustato gerosios praktikos sritis, nerimą keliančias sritis ir aptaria, kaip galėtų jas patobulinti. Be to, semestro viduryje programų vadovai susitinka su studentų atstovais, kad surinktų informaciją apie dėstymo ir studijų pažangą. Studentų atsiliepimus papildo ir kasmet gaunami dėstytojų atsiliepimai. Juose dėstytojai išreiškia savo pasitenkinimą programų vadovu, paramos studijoms skyriaus teikiamomis paslaugomis, dėstymo aplinka ir kitais sudarytais ištekliais.

75. Vizito įstaigoje metu Grupė sužinojo, kad atsiliepimų rinkimas laikomas labai veiksmingu instrumentu dėstyto kokybei stebėti, nes semestro vidurio ar pabaigos apklausų ir diskusijų metu nustatytos problemos iškart ir sprendžiamos. Grupė norėtų pabrėžti, kad nepaisant gerai išvystytų vidinio kokybės užtikrinimo ir tobulinimo tvarkų rinkinio, visos su studijomis ir dėstyto susijusios šalys labai vertina neformaliu būdu teikiamą ar gaunamą grįžtamąjį ryšį ir informacijos perdavimą sprendimą priimančioms asmenims ir organams, kurie inicijuoja patobulinimus. Grupė išsiaiškino, kad šis ne toks formalus, bet nusistovėjęs požiūris į grįžtamąjį ryšį yra laikomas labai veiksmingu. Grupė sužinojo, kad didžiąja dalimi naudojamas žodinės informacijos srautas, gaunamas per dalyvavimą ar įstojimą į kelius komitetus; pavyzdžiui, rektorius du kartus per metus kviečiamas į studijų komitetą, kuris vėliau teikia pranešimus ir ataskaitas rektoriui. Dėl horizontalios organizacinės ISM struktūros ir gana nedidelio programų skaičiaus, dėstytojų ir kitų darbuotojų nuomone, toks mažiau formalus ataskaitų teikimo būdas yra labai veiksmingas. Kas savaitiniai susitikimai su rektoriumi suteikia galimybę katedrų vadovams aptarti įvairias temas, neteikiant oficialaus pranešimo. Taip jie gali greitai sutarti dėl veiksmų, kurių bus imamasi. Grupė pripažįsta, kad vizito metu jiems nuolat buvo pabrėžiamas ne tokio formalaus metodo taikymo veiksmingumas ir efektyvumas. Todėl, atsižvelgdama į pateiktus įrodymus ir pokalbius su vadovais, dėstytojais, administracijos darbuotojais ir studentais, Grupė gali patvirtinti, kad, atsižvelgiant į dabartinį ISM dydį, šis metodas yra veiksmingas. Tačiau turėdama omenyje ISM ambicijas tapti „prestiziniu verslo universitetu Šiaurės Europoje“ ir ženkliai padidinti studentų skaičių, Grupė siūlo ISM apsvarstyti galimybę formalizuoti komitetų pranešimų ir ataskaitų teikimo tvarką.
76. Be grįžtamojo ryšio, paramos studijoms skyrius stebi duomenis apie baigimą, neišlaikymo koeficientą ir kasmet studijų programas palikusių studentų skaičių. Dėstytojai ir darbuotojai patvirtino, kad ši informacija yra kritinė rizikos grupei priklausantiems studentams nustatyti. Vėliau su šiais studentais susisiekiama.
77. Surinkti ir išanalizuoti duomenys paverčiami veiksmais, naudojant įvairius metodus. Dalyko lygmenyje dėstytojai kas semestrą peržiūri dėstyto planą, atsižvelgia į studentų atsiliepimus, komitetų patarimus ir dalyko pasiekimus. Atnaujintą dėstyto planą peržiūri programų vadovai. Kasmet aptariami programų pakeitimai. Studijų programų ir modulių pakeitimai – tai visapusio projektavimo, tvirtinimo ir keitimo proceso dalis. Kokybės vadove detalai aprašomi galimi veiksmai, pavyzdžiui, naujų modulių pristatymas, privalomų modulių išbraukimas, programos pavadinimo pakeitimas.
78. Grupė patvirtina, kad atsakomybių pasiskirstymas ir taikomos kokybės stebėsenos bei gerinimo tvarkos yra tinkamos ir veiksmingos.
79. Studentų ir socialinių dalininkų (socialinių partnerių) įsitraukimą į kokybės užtikrinimo procesą labiausiai užtikrina narystė įvairiuose komitetuose. Išoriniai socialiniai dalininkai, ypač socialiniai partneriai, yra oficialiai atstovaujami Senate. Jie teikia grįžtamąją informaciją apie bakalauro studentų įgūdžius ir gebėjimus, pastebėtus praktikos metu. Socialiniai dalininkai turi savo atstovus baigiamųjų darbų gynimo komisijose. Socialiniai partneriai patvirtino, kad glaudžiai bendradarbiaudami ir bendraudami su ISM, jie turi pakankamas galimybes kas mėnesį ar tris mėnesius pateikti formalius atsiliepimus arba pasisakyti neformaliai. Studentų dalyvavimas iš esmės užtikrinamas per jų oficialų atstovavimą komitetuose, įskaitant Senatą, studijų komitetų, dėstyto planų komitetus ir Etikos komitetą. Vizito metu Grupė užtikrino, kad studentų

- dalyvavimas yra veiksmingas ir vertinamas. Jie labai vertina suteikiamas galimybes pateikti tiesioginius atsiliepimus dėstytojams ir programų vadovams ir laiko tai labai veiksmingu įrankiu.
80. ISM taiko įvairias paramos studentams sistemas. Jie sistemingai vedami per studijas, pradedant įvadinėmis dienomis, kai studentams pateikiama visa aktuali informacija, ir tęsiant iki baigimo, kada absolventams organizuojamos įvairios veiklos.
81. Didelė paramos studentams dalis teikiama per Karjeros centrą, įskaitant:
- konsultacijas dėl gyvenimo aprašymo ir motyvacinių laiškų rašymo, pasirengimo pokalbiams dėl darbo;
  - mokomuosius seminarus dėl karjeros siekimo;
  - susitikimus ir atviras paskaitas arba seminarus su potencialiais darbdaviais.
82. Nuo 2020 m. ISM taiko strateginį planą dėl paramos bakalauro studijų studentams teikimo visos studijų programos metu.
- Pirmo kurso metu stengiamasi padėti studentams nustatyti savo interesų sferą,
  - Organizuojant antro kurso veiklas, studentai turi pasirinkti vieną iš trijų kryptų: vadovo/lyderio, verslininko ar specialisto/eksperto ir tada dalyvauti atitinkamose veiklose,
  - Trečio kurso studentai gilina savo žinias ir įgūdžius pasirinktoje srityje,
  - Baigiamajame kurse studentai pasirenka praktikos organizaciją ir temą baigiamajam bakalauro darbui.
83. Karjeros centras kas dvi savaites leidžia naujienlaiškį, kuriame pateikia informaciją apie įdomias laisvas darbo vietas, pasiūlymus praktikai ar visuomeniniam darbui. Vieną kartą per metus ISM organizuoja karjeros dienas, kuriose dalyvauja apie 40 įmonių ir organizacijų.
84. Studentai kviečiami dalyvauti mentorystės programoje, kur alumnai veikia kaip jų mentoriai. Šią programą pradėjo ISM, o vėliau perėmė Alumnų asociacija. Studentai patvirtino šios programos aktualumą ir veiksmingumą, pavyzdžiui, dirbant su bakalauro baigiamaisiais projektais. Be to, mentoriai pataria studentams dėl su karjera susijusių klausimų.
85. Tarptautinių studijų skyrius du kartus per metus informuoja studentus apie mobilumo galimybes ir padeda jiems visais su mobilumu ir dvigubu laipsniu susijusiais klausimais. Grupė patvirtina studentams teikiamos informacijos ir paramos efektyvumą.
86. ISM teikiamos ir psichologinės pagalbos paslaugos ne tik studentams, bet ir akademiniams bei administracijos darbuotojams.
87. Studentams, turintiems specialių poreikių, teikiama individualizuota pagalba, nes tokių studentų skaičius kasmet yra labai mažas. Studentai teigia, kad jie yra skatinami pateikti duomenis apie savo specialius poreikius, o ISM atitinkamai reaguoja. Pavyzdžiui, ISM pasirūpina automobilių statymo vieta, liftais, pratęsia egzaminų trukmę turintiems skaitymo sunkumų, suteikia kompiuterius. Be to, ISM savo nuožiūra siūlo stipendijas specialių poreikių turintiems atvykstantiems ir išvykstantiems studentams.

88. Finansinė pagalba apima stipendijas, padengiančias 50 % – 100 % mokesčio už mokslą dydžio. Neseniai ji buvo padidinta. Beveik visos doktorantūros stipendijos yra finansuojamos valstybės, tačiau ISM padeda doktorantams pateikti paraiškas.
89. Grupė nustatė, kad ISM stipriosios savybės – tai įdarbinimo skatinimo programos ir programos, padedančios pereiti nuo studijų prie darbo. Taikomos išsamios priemonės ir tvarkos. Studentai ir alumnai patvirtino, kad ISM teikia veiksmingą pagalbą dėl praktikos ir būsimo darbo.
90. Studentai nurodė, kad jie labai vertina ISM jautrumą jų poreikiams. Be to, jie mano, kad neformali, bet tvirta bendravimo kultūra yra labai veiksminga.
91. ISM įgyvendino paramos dėstytojams programą, kuri glaudžiai susijusi su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Vertinant dėstytojus, dėmesys skiriamas tokiems skirtingiems aspektams kaip dėstymas ir moksliniai tyrimai. Kasmet tikslai nustatomi, atsižvelgiant į vertinimo metu nustatytas dėstytojų stipriąsias puses, o rezultatai registruojami formaliame pasiekimų memorandume.
92. Į paramos sistemas įtraukiamos du kartus per metus rengiamos sesijos dėl skirtingų dėstymo metodų (pvz., problemų sprendimu grindžiamo mokymąsi, pasakojimo). Organizuojamos tyrimams skirtos dviejų dienų išvykos, kurių metu dalyviai gali numatyti tikslus, dirbti su projektais, tartis, dalintis patirtimi ir gerąją praktika. Dėstytojai patvirtino, kad šios išvykos jiems labai padeda aptarti einamuosius tyrimų projektus, dalyvauti seminaruose apie tyrimų metodus ir dalyvauti paskaitose apie pasakojimo metodą.
93. ISM finansuoja savo darbuotojų tyrimų vykdymo įgūdžių tobulinimą ir vertinimo tobulinimui veda 2 dienų seminarus.
94. Dėstytojai akcentavo vadinamąsias „brown-bag sesijas“, kurių metu jie gali keistis patirtimi, pavyzdžiui, apie vertinimo metodus. Be to, jie mano, kad 360 laipsnių grįžtamasis ryšys iš studentų, programų vadovų ir kolegų yra veiksmingas. Grupė daro išvadą, kad dėstytojai veiksmingai išnaudoja galimybes kelti kvalifikaciją, o ISM siūlo įvairias paramos priemones, padedančias Universitetui siekti savo tikslo ir tapti tarptautiniu lygmeniu gerbiamu mokslinių tyrimų universitetu.
95. Administracijos darbuotojams teikiama tokia parama kaip privatus sveikatos draudimas, streso valdymo ir emocinės sveikatos kursai. Šie kursai tapo ypač aktualiais COVID pandemijos metu. Kita svarbi priemonė – įvairios galimybės dalyvauti ISM apmokamuose atitinkamuosiuose mokomuosiuose seminaruose ir kursuose. Be to, jeigu darbuotojai pradeda studijuoti pagal bet kurią ISM studijų programą, jiems taikoma 50 % nuolaida. Tačiau administracijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir paramos sistemos nėra susietos su jų poreikių vertinimu, yra ne tokios formalios ir aiškios. Grupė rekomenduojama ISM sureguliuoti darbuotojų vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo tvarką su dėstytojams taikoma sistema.
96. ISM galioja Etikos kodeksas, kuriame yra apibrėžtos pagrindinės etiško dėstytojų, studentų ir darbuotojų elgesio nuostatos. Kodekse aptariami tokie klausimai kaip nešališkumas, kalbos laisvė, nediskriminavimas ir akademinis solidarumas, dėstymo, studijų ir tyrimų kokybės užtikrinimas, konfidenciali informacija, asmeninių ir universiteto interesų konfliktas, kovos su kyšininkavimu politika ir santykiai darbo vietoje. Prie kodekso yra pridėti priedai studentams, kurioje pateikiama informacija apie sukčiavimą, o dėstytojams skirtuose prieduose pateikiama informaciją apie tyrimų sąžiningumą. Kodeksas yra skelbiamas tinklalapyje.

97. Atsakomybė spręsti su Etikos kodekso pažeidimais susijusius klausimus tenka Etikos komitetui, kurį renka studentų atstovybė, administracijos darbuotojai ir dėstytojai, o tvirtina rektorius. Apie pažeidimus reikia pranešti komitetui. Ši informacija konfidenciali.

98. Vizito metu Grupė sužinojo, kad per paskutinius šešerius metus etikos komitetui teko nagrinėti tik kelis atvejus, kurie buvo susiję su sukčiavimu per egzaminus, diskriminacija, netinkamo įvaizdžio formavimu socialiniuose tinkluose bei užgauliais komentarais apie studentus ir dėstytojus. Tai atspindi bendrą pagarbos ir atsakomybės kultūrą ISM. Darbuotojai, su kuriais susitiko Grupė, patvirtino, kad komitetas veikia nepriklausomai. Be to, komitetas sprendžia ir apeliacijas. Išnagrinėjusi dokumentus ir pakalbėjusi su vadovais, dėstytojais ir studentais, Grupė gali patvirtinti, kad su etika siejama struktūra ir procesai yra veiksmingai įgyvendinami.

99. ISM į savo kokybės politiką yra įtraukęs privalomo SKVC išorinio vertinimo parengimo, atlikimo ir paskesnių veiksmų tvarką. Paskelbti rezultatai aptariami rektorate, studijų komitete ir darbuotojų susirinkimuose. Savianalizės atlikimui sukurta grupė ir rektorius atsako už veiksmų, kaip pagerinti padėtį, plano parengimą. Tokia pati tvarka taikoma ir savanoriško išorinio vertinimo atveju, pvz., kai vertinimą atlieka AACSB arba FIBAA. Savianalizės suvestinėje ISM trumpai pristato veiksmus, kurių buvo imtasi po paskutinio išorinio vertinimo, kurio metu rekomenduota:

- skirti didesnę dėmesį sinergijai ir pusiausvyrai tarp bakalauro ir magistro studijų programų bendrame Universiteto studijų sąrašė,
- suteikti socialiniams dalininkams geresnę prieigą prie ataskaitų ir
- padidinti publikacijų geriausiuose žurnaluose skaičių.

100. Vizito metu Grupė sužinojo, kad po paskutinio išorinio vertinimo buvo atlikti dideli patobulinimai, pavyzdžiui, geriau paskirstomas studentų darbo krūvis, dėl kurio veiksminga tapo Ekonomikos studijų krypties stebėseną, padidintas pasirenkamų dalykų skaičius verslo ir rinkodaros studijų programoje.

101. **Apibendrinant**, Grupė vertina ISM vidinio kokybės užtikrinimo sistemą teigiamai ir šioje srityje nenustatė didelių trūkumų. Sistemą papildo tvirtas, visus klausimus liečiantis stebėsenos procesas, todėl apimami visi dėstymo ir studijų klausimai, studijų programų planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas bei visi studentų gyvenimo klausimai. Viena ISM vidinio kokybės užtikrinimo sistemai būdingų savybių yra esminis visų su dėstymu ir studijomis susijusių šalių grįžtamojo ryšio vaidmuo bei daugybė galimybių pateikti papildomus neformalius atsiliepimus. Grupė patvirtina sistemos veiksmingumą ir efektyvumą, tačiau pabrėžia, kad ne tokios formalios pranešimų ir ataskaitų teikimo sistemos, taikomos vidinio kokybės užtikrinimo srityje, kelia pavojų netekti patirties ir kompetencijos, pasikeitus darbuotojams. Taip pat tokia sistema nebūtų veiksminga Universitetui ženkliai išaugus. Grupės nuomone, du tarpusavyje susiję atraminiai metodai – visa apimanti stebėseną ir vidinis kokybės užtikrinimas siaurąja prasme – galėtų atnešti papildomos naudos. Tai suteiktų ir papildomos aktualios informacijos stebėsenos klausimu. Be to, taip vadovams ir socialiniams dalininkams galima būtų galima išsamiau įvertinti ataskaitas ir pasiekimus.

102. **Vertinimas:** ši sritis labai gerai vertinama nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste. Nenustatyta jokių trūkumų. Skiriami 4 balai.

103. **Rekomendacijos sričiai:**

- Sukurti sistemą, kurioje iš vidinio kokybės užtikrinimo gaunami duomenys būtų susieti su strateginių ISM taškų pasiekimų stebėsenos duomenimis ir užtikrinti tokios informacijos reguliary pateikimą rektoratui.

#### 104. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Veiksmingos vidinio kokybės užtikrinimo sistemos vykdymas, dėl ko ISM gali greitai ir veiksmingai atsiliiepti į studentų ir kitų socialinių dalininkų pastabas.

### 3.3. Studijos ir mokslo (meno) veikla

*Mokslo (meno) veiklos lygis, studijų ir mokslo (meno) veiklos suderinamumas ir atitikimas strateginiams veiklos tikslams:*

- *Vykdoma studijų ir mokslo (meno) veikla ir jos rezultatai atitinka institucijos misiją ir strateginius tikslus;*
- *Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas aukštosios mokyklos vykdomoms studijoms*
- *Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;*
- *Nuosekliai vykdomas užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformalaus bei savaiminio mokymosi pripažinimo pripažinimas;*

105. Studijų programų ir tyrimų sričių suderinimas atitinka ISM misiją ir strateginius tikslus. Grupė patvirtina, kad pagal pateiktus dokumentus ir duomenis, gautus nuotolinių susitikimų su Universiteto vadovais, dėstytojais ir tyrėjais metu, studijų programos yra susietos su Universiteto misija ir strateginiais tikslais, pagrindinį dėmesį skiriančiais:

- „Bendras žinių tvariams pasikeitimams kūrimas“ yra akivaizdus tiek bakalauro, tiek magistro studijų programų dėstytojų planuose.
- „Lyderystės gebėjimų ugdymas“ yra įtvirtintas bakalauro, magistrų ir vadovų studijų programose, tačiau bakalauro programose tobulinami įgūdžiai, magistro programose teikiamos teorinės žinios, o vadovų studijų metu suteikiami praktiniai įgūdžiai.
- „Mokymosi visą gyvenimą“ principas daro vis didesnę įtaką, kuriant visapusiškesnes magistrantūros bei vadovų studijų programas.

106. Grupė nustatė, kad visi 2020/2021 mokslo metais įstojusieji studentai susitelkė į dvi studijų programas – Tarptautinio verslo ir komunikacijos bakalauro programą ir Vadybos magistrantūros programą. Šiose programose studijuoja 45 % visų studentų. Procentiniai dydžiai ankstesniais metais buvo panašūs. Susitikimų su vadovybe metu ISM pripažino įvairesnės pajamų bazės poreikį; tam studentai turėtų rinktis platesnį studijų programų spektrą. Todėl Grupė rekomenduoja ISM diversifikuoti savo pajamų šaltinius, atgaivinti siūlomas programas ir iširti naujas mokymosi visą gyvenimą galimybes.

107. Grupė atkreipė dėmesį į veiksmingas priemones, įtrauktas į 2020–2025 m. strategiją, padedančias sumažinti studijų nebaigusių studentų skaičių bakalauro, magistrantūros ir vadovų studijų programose. Bakalauro studijų studentams siūlomi parengiamieji problematiškiausių

disciplinų kursai. Studentai turi galimybę dalyvauti tarpusavio konsultacijose su vyresniais studentais; taikoma išankstinio pavojaus signalo skelbimo sistema, grindžiama semestro vidurio egzaminų rezultatais. Vadovų studijų programose pritaikius labiau individualizuotą stebėjimą, o baigiamąjį darbą labiau sukcentravus į vadybinius lūkesčius, ženkliai sumažėjo studijų nebaigusių studentų skaičius.

108. Grupė patvirtino mokslinių tyrimų veiklos atitikimą įstaigos misijai ir strateginiams tikslams. Tyrimai skirstomi į grupes pagal tris pagrindinius dalykus: vadybą/verslą, rinkodarą, ekonomiką ir finansus. Jos atitinka keturis ISM siūlomų studijų programų klasterius (ekonomika, finansai, vadyba ir verslas). Dėstyto ir tyrimų sąveika leidžia dėstytojams sėkmingai į dėstymą įtraukti tyrimų rezultatus. Be to, daktaro disertacijos (12 ataskaitiniu laikotarpiu) rengiamos pagrindinių tyrimų sričių temomis. Vis dėlto, Grupė daro išvadą (remdamasi pateiktais įrodymais ir pokalbiais su ISM dėstytojais bei vadovais), kad ekonomikos ir finansų krypties tyrimai turėtų labiau paremti studijų programas.
109. Grupė išnagrino ISM savianalizės suvestinėje ir papildomuose dokumentuose pateiktus duomenis (įskaitant projektų, publikacijų, konferencijų pranešimų sąrašą, nacionaliniu lygmeniu atliktą vertinimą ir daktaro laipsnio suteikimą) ir gali patvirtinti, kad vykdomų tyrimų lygis yra pakankamas aukštosios mokyklos vykdomų studijų kokybei ir kiekybei užtikrinti. ISM vykdomų mokslinių tyrimų pagrindinė kryptis yra vadyba, kas atitinka pagrindinį daugumos Universitete siūlomų studijų programų studijų planą.
110. Suprantama, kad ambicijos tapti tarptautiniu lygmeniu pripažinta tyrimų organizacija reikalauja ilgo proceso, kuriame labai svarbus įsitraukimas į tarptautinius tinklus ir projektus. Šiuo atžvilgiu reikėtų labiau išnagrinti ES bendrosios mokslinių tyrimų ir inovacijų programos (Horizon Europe) siūlomas galimybes.
111. Grupė įvertino įtikinamas įstaigos pastangas suderinti mokslinių tyrimų rezultatų mokslinį ir socialinį aktualumą. Šiuo atžvilgiu skatinama pagerinti tyrimų kokybę, skelbiant publikacijas geriausiuose tarptautiniuose žurnaluose, pavyzdžiui, „Journal of International Business Studies“, „International Journal of Project Management“ ir „Journal of International Marketing“ žurnaluose. Be to, pastebėtas vaisingas žinių perdavimas verslo/socialiniams partneriams regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu, dalyvaujant regioniniuose ir nacionaliniuose projektuose ir vystant mokomąją lyderystės programą.
112. Grupė patvirtina, kad ISM veiksmingai įtraukia tyrimus į dėstymą. Tai tapo akivaizdu, pasikalbėjus su vadovais, tyrėjais, dėstytojais ir studentais bei išanalizavus savianalizės suvestinėje ir kituose dokumentuose pateiktus duomenis:
- Bendros studentų ir dėstytojų publikacijos baigiamojo darbo pagrindu,
  - Inicijatyva detalizuoti atvejus mokymo tikslu susitikimuose su studentais buvo įvertinta teigiamai,
  - Pasirenkamas įvado į tyrimus dalykas (6 ECTS), nors vizito metu nustatyta, kad jis nėra labai populiarus tarp studentų,
  - Žymūs tyrėjai kviečiami dėstyti tam tikrus modulius ar skaityti paskaitas svečio teisėmis.

Vis dėlto, Grupė rekomenduoja kuriant naują studijų programą tiesiogiai ją sieti ir remti atitinkama mokslinių tyrimų kryptimi.

113. Kalbant apie užsienyje įgytų kvalifikacijų, tęstinių studijų, ankstesnio neformaliojo ar savaiminio mokymosi pripažinimą, šis procesas yra dokumentuotas ir norminamas. Vadovaujamosi principais ir tvarkomis, pateikiamomis vidinio valdymo sistemoje (<https://elearning.ism.lt/course/index.php?categoryid=84>); jas galima rasti ISM tinklalapyje kartu su priėmimo taisyklėmis (www.ism.lt). Studentai, norintys, kad būtų pripažinta jų kitoje aukštojoje mokykloje studijuota programos dalis, turi pateikti akademinę pažymą su dalykų ir balų įvertinimu. Tada patikrinamas jų mokslo pasiekimų suderinamumas su ISM studijų programos studijų rezultatais ir turiniu. Jeigu studento pasiekimai yra įvertinti mažesniu balu nei 6 dešimtbalėje sistemoje, jie nepripažįstami. ISM studentai, kurie anksčiau nebaigė studijų ir pageidauja jas pratęsti, gali panaudoti anksčiau surinktus kreditus, neteikdami akademinį pažymų.
114. Užsienio institucijų išduotus diplomus (išskyrus tas valstybes, su kuriomis Lietuva yra sudariusi oficialius pripažinimo susitarimus) reikia pateikti Kokybės vadovui, kuris patikrina diplomų autentiškumą, laipsnį suteikusios įstaigos statusą, baigtų studijų lygį, kreditų apimtį ir studijų rezultatus ir nusprendžia, ar priimti studentą.
115. ISM turi taisykles ir dėl neformaliojo ar savaiminiu būdu įgytų kompetencijų pripažinimo (patvirtinta Rektoriaus Įsakymu Nr. 01-07-56-1). Tačiau šio vertinimo metu ISM nebuvo pateikta jokių prašymų pripažinti neformalų ar savaiminį išsilavinimą.
116. Studentai, administracijos darbuotojai ir dėstytojai, su kuriais buvo susitikusi Grupė, patvirtino, kad užsienyje įgytų kvalifikacijų ir ankstesnio mokymosi pripažinimo tvarka tinkamai veikia.
117. Apibendrinant, ISM veiksmingai vykdo tyrimus, suderintus su savo misija ir strateginiais tikslais; tyrimai atitinka universitete vykdomas studijas, kurios grindžiamos moksliniais tyrimais, o užsienyje įgytų kvalifikacijų ir ankstesnio mokymosi pripažinimo tvarka tinkamai veikia.

*Studijų, mokslo (meno) tarptautiškumas:*

- *Aukštojoje mokykloje numatyta mokslo (meno) ir studijų veiklos tarptautiškumo strategija (įskaitant tarptautiškumo rodiklius), jos įgyvendinimui taikomos nusistatytos priemonės ir atliekamas šios veiklos veiksmingumo matavimas (netaikoma kolegijoms, išskyrus atvejus, kai tai numatyta jos strateginiuose dokumentuose);*
- *Aukštojoje mokykloje atliekamas tarptautiškumo aspektų integravimas į studijų ir mokslo (meno) veiklos turinį;*

118. ISM taikoma tyrimų ir studijų tarptautiškumo strategija yra vienas išskirtiniausių įstaigos misijos ir vizijos aspektų ir esminė universiteto skiriamosios padėties nustatymo valstybės lygmeniu dalis. Šis aspektas matomas visoje savianalizės suvestinėje, atsispindi iš vadovų, akademinį darbuotojų ir studentų nuotolinio vizito metu gautuose atsiliepimuose.

119. Grupė patvirtina, kad tarptautiškumas yra esminis, atrankinis strateginis vektorius ISM dabarčiai ir ateičiai, kuris aiškiai išreiškiamas tiek tyrimų, tiek studijų programose. Universitete

taikomos apdovanojimų sistemos už aukštos kokybės tyrimus ir publikacijas geriausiuose žurnaluose. ISM veiksmingai padeda dėstytojams vykdyti tyrimus, organizuodamas studijų išvykas, dalijimąsi žiniomis ir naujų projektų sričių aptarimą. Be to, universitetas palaiko dalyvavimą tarptautinėse konferencijose.

120. Kalbant apie tyrimus, Grupė pastebėjo, kad žemiau išvardintos veiklos yra ypač reikšmingos ISM tarptautinių ambicijų siekiui ir strategijai:

- Tarptautinis ISM dėstytojų profilis pagal jų išsilavinimą ir profesinę patirtį,
- Senato ir doktorantūros komiteto narių tarptautiškumas,
- Reguliarus užsienio dėstytojų dalyvavimas studijų programose ar tyrimų seminaruose, kuriuos veda užsienio darbuotojai,
- Tarptautinių įmonių dalyvavimas studentų projektuose ir tyrimuose,
- Darbuotojų ir studentų mobilumas, įskaitant doktorantūrą, naudojantis „Erasmus+“ (68 partneriai) ir kitomis programomis (27 partneriai),
- Bendra mokslinių darbų autorystė su kitų šalių tyrėjais,
- Dėstytojų narystė tarptautinėse akademinėse asociacijose/ darbo grupėse/ komisijose,
- Dėstytojų narystė tarptautinių žurnalų redaktorių kolegijose,
- Bendra straipsnių autorystė su partneriais iš užsienio (2020 m. ISM pirmą kartą peržengė 50 % ISM tyrėjų, bendradarbiaujančių su kitais autoriais, ribą),
- Tarptautiniai tyrimų projektai.

121. Studijų planų tarptautiškumą, atsispindintį studijų programose ir studentų patirtyje, akivaizdžiai parodo šie dalykai:

- Dvigubi laipsniai ir diplomai, suteikiami kartu su užsienio aukštojo mokslo institucijomis, ypač tomis, kurios yra akredituotos pripažintų tarptautinių organų, pvz., AACSB, EQUIS ir AMBA. (ISM jau turi septynis partnerius),
- Vizitai į užsienį studijų metu, ypač magistrantūros ir vadovų studijų programose; ketinama juos praplėsti ir bakalauro studijų programose,
- Aštuoniasdešimt procentų studijų programų dėstoma anglų kalba, tiksliau, anglų kalba naudojama doktorantūros, magistrantūros, vadovų magistro programose bei keturiose iš šešių bakalauro studijų programose,
- Devyniasdešimt penki procentai bibliotekoje esančių šaltinių yra anglų kalba,
- Keletą dalykų dėsto atvykstantys užsienio dėstytojai,
- Akademiniai darbuotojai dalyvauja mobilumo programose (47 % 2019 m.), o ISM ketina šį skaičių iki 2025 m. padidinti bent 50%,
- ISM „išlieka vieninteliu verslo universitetu, kuriame doktorantūros studijos vykdomos kartu su užsienio partneriais“.

122. Savianalizės suvestinės 25 lentelėje yra pateikti veiklos rodikliai ir tikslai, atskleidžiantys įstaigos tarptautiškumo strategiją 2020-2025 m. Grupė peržiūrėjo šiuos tikslus, susitikimų su

vadovais ir dėstytojais metu aptarė jų įgyvendinamumą ir padarė išvadą, kad atsižvelgiant į dabartinius rodiklius, dauguma tikslų atrodo pasiekiami. Tačiau, Grupės nuomone, šie tikslai yra ypač ambicingi:

- Nuolatinių studijų studentų iš užsienio skaičių padidinti nuo 8,3 % iki 20 %.
- Bent du dvigubo bakalauro ir magistro diplomo pasirinkimai (už vieną kurių nemokamas papildomas mokestis už mokslą).
- Padidinti tarptautinių publikacijų skaičių nuo 2 iki 60.

123. Per paskutinius penkerius mokslo metus (2015/16 – 2019/20) įvairiomis mobilumo galimybėmis pasinaudojo septyni šimtai devyniolika ISM studentų (719). Tai sudaro 39 % bakalauro programos studentų (2025 m. numatytas 50 % tikslas), 23 % magistrantų (2025 m. numatytas 30 % tikslas) ir 100 % doktorantų. Šiuo tikslu labiausiai naudota „Erasmus+“ programa.

124. Tačiau Grupė pastebėjo, kad egzistuoja labai didelis disbalansas tarp pagal mobilumo programas išvykstančių ir atvykstančių studentų skaičiaus. Nuo 2015/16 m. m. iki 2019/20 m. m. į ISM atvyko 1,333 studentai (905, neįskaičiuojant Vasaros universiteto). Grupės nuomone, norint išvengti išteklių išsekimo, reiktų spręsti šio disbalanso klausimą.

125. Norėdamas padidinti nuolatinių studentų iš užsienio skaičių, ISM pristatė stipendijų politiką („nuolaidos ir socialinės stipendijos“), skirtą pritraukti talentingus, finansinių išteklių neturinčius studentus iš buvusios Tarybų Sąjungos – teritorijos, kurią Universitetas laiko prioritetine. Vasaros universitetas irgi yra puiki priemonė ISM vardui reklamuoti ir naujiems studentams pritraukti (121 studentas 2019/20 mokslo metais).

126. **Apibendrinant**, šioje tyrimų ir studijų srityje nebuvo nustatyta didelių trūkumų. Universitetas labai gerai veikia net ir COVID pandemijos metu. Tyrimų rezultatai perteikiami dėstyimo metu ir turėtų ir toliau būti naudojami naujoms programoms kurti. ISM tenkina visus tarptautiškumo kriterijus tiek studijų, tiek mokslinių tyrimų srityse ir turi ambicijų vaidinti svarbesnę vaidmenį tarptautinėje arenoje.

127. **Vertinimas:** ši sritis labai gerai vertinama nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste. Nenustatyta jokių trūkumų. Skiriami 4 balai.

128. **Rekomendacijos sričiai:**

- Atnaujinti studijų programų pasiūlą, įtraukiant naujus produktus, kad Universitetas galėtų veiksmingai atsiliiepti į rinkos kryptis ir poreikius tokiose srityse kaip technologijų raida, tvarumas ir inovacijos (pavyzdžiui, Skaitmeninio verslo ir inovacijų bakalauro studijų programa). Taip būtų galima diversifikuoti pajamų srautus pagal studentų registraciją ir tai leistų ISM tyrinėti naujas mokymosi visą gyvenimą galimybes bei sustiprinti santykius su socialiniais partneriais tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose.
- Užtikrinti, kad naujos studijų programos būtų suderintos su naujomis tyrimų sritimis, pavyzdžiui, verslumas ir skaitmeninis verslas
- Aiškiau nubrėžti tyrimų ribas tokioje plačioje srityje kaip ekonomika ir finansai, kad jie atitiktų įstaigos misiją, strateginius tikslus ir studijų programos poreikius.
- Padidinti ISM studentų mobilumą ir sumažinti skirtumą tarp atvykstančių ir išvykstančių studentų skaičiaus. Universiteto sėkmei ateityje būtina ambicingus šios srities tikslus

suderinti su esamais ištekliais ir išlaikyti kokybę bei standartus, atitinkančius strateginę ISM padėtį.

#### 129. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Norint sumažinti studijų nebaigusių studentų skaičių, taikomos labai sėkmingos priemonės: siūlomi parengiamieji daugiausiai sunkumų sukeliančių dalykų kursai, vyresni studentai teikia konsultacijas poromis ir taikoma išankstinio pavojaus signalo skelbimo sistema, grindžiama pirmo bakalauro kurso semestro vidurio egzaminų rezultatais. Vadovų studijų programose taikomas labiau individualizuotas stebėjimas, o baigiamasis darbas labiau koncentruojamas į vadybinius lūkesčius.
- „Rašymo laiko suteikimas“ padeda tyrėjams veiksmingi dalintis žiniomis, aptarti naujus bendradarbiavimo projektus ir pan.
- Vasaros universitetas padeda gauti papildomų pajamų atostogų metu, reklamuoja Universitetą, jo vardą, ir gali pritraukti naujų studentų.

### 3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

*Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:*

- *Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono(u) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono(u) raidai;*
- *Atliekama poveikio šalies ir regiono(u) raidai priemonių įgyvendinimo stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo vertinimą;*

130. ISM yra gana nedidelis privatus verslo universitetas Lietuvoje. Jame studijuoja 2,5 % visų Lietuvos studentų. Pagrindinėje studijų kryptyje (verslo studijos) ISM tenka 16 % rinkos, tačiau Universiteto poveikis regionų ir visos šalies raidai akivaizdus.

131. Universiteto ryžtas daryti poveikį aiškiai nurodytas jo misijoje „*dirbti su pagrindiniais socialiniais dalininkais, siekiant tvarių pokyčių*“ ir vizijoje „*mokyti daryti poveikį*“. Šis ryžtas daryti poveikį ir siekti tvarių pokyčių atsiskleidžia programos dėstymo plane, tyrimų veiklose ir Universiteto pastangose kuo daugiau aprėpti. ISM yra nusiteikęs prisidėti prie ekonominės, socialinės ir intelektinės raidos.

132. ISM vizija „...būti prestižiniu verslo universitetu Šiaurės Europoje...“ buvo aptarta su vadovybės ir dėstytojų atstovais ir nustatyta, kad Universitetas daro vietinę ir regioninę įtaką:

- Studijos – absolventai savo gebėjimus perkelia į įmones, kuriose jie dirba;
- Moksliniai tyrimai – projektai susiję su raidos klausimais,
- Socialinė raida – atvira visuomenė – įtraukiama į dėstomus dalykus,
- Ekonomika – sunku kiekybiškai įvertinti poveikį, tačiau jį galima išreikšti per kokybišką grįžtamąjį ryšį.

133. Grupei pateiktoje SSGG analizėje Lietuva kaip kilmės šalis laikytina silpnybe. Tai reiškia, kad ISM sunkiau padaryti tarptautinį poveikį, nes Lietuva – nedidelė šalis, dar nepripažinta kaip tarptautinio aukštojo mokslo centras, kaip pavyzdžiui, kitos Europos valstybės, Amerika ir Australija. ISM pripažįsta, kad negali vienodai nusitaikyti į visas rinkas, tačiau Baltijos šalyse jis jau įgijo gerą reputaciją, o įeiti į Vakarų Europos aukštojo mokslo rinką yra sudėtinga net ir gana norvegišką DNR turinčiai įstaigai. Vis dėlto, ISM labai stengiasi įgyti pripažinimą tarptautinėje arenoje ir imasi šių veiksmų:

- Studentų pritraukimas – bendradarbiavimas su ES ir rytų Europos mokyklomis bei kitais universitetais (magistrantūros atveju),
- Pastangos palengvinti per ateinančius penkerius metus planuojamą du kartus didesnę užsieniečių studentų skaičių,
- Pripažįstamas poreikis pagerinti mokslinių tyrimų kokybę, taip darant tarptautinį poveikį, kartu išsaugant kokybę ir vietinį pripažinimą.

Tačiau Grupė mano, kad geresnius rezultatus galima būtų pasiekti, toliau bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais, prisijungiant prie papildomų akademinė tinklų kitose šalyse, o ISM galėtų vaidinti svarbesnį vaidmenį socialinėje aplinkoje, dalyvaudamas ir inicijuodamas socialinius, ne pelno siekiančius projektus, galinčius padidinti jo matomumą regione.

134. ISM analizuoja nacionalinius poreikius, bendradarbiaudamas su vietinėmis ir valstybinėmis verslo bendruomenėmis, dalyvaudamas nacionaliniuose ir tarptautiniuose akademinuose ir profesionaliuose tinkluose ir bendradarbiaudamas su visuomene. Jis veiksmingai įtraukia studentus, alumnus ir kitus socialinius dalininkus į Universiteto gyvenimą. ISM seka, analizuoja ir apsversto esamus nacionalinius ir tarptautinius strateginius dokumentus (OECD, Europos Komisijos šalių ataskaitas, 2030 m Lietuvos strategiją ir pan.). Universitetas planuoja daryti didesnę poveikį viešajam sektoriui, bendradarbiaudamas su vyriausybėmis įstaigomis, pavyzdžiui, su Ministro pirmininko konsultacine taryba, LRT Tarybos prie Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos konsultacine komisija bei Vyriausiąja rinkimų komisija.

135. LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija finansavo 2011-2014 m. vykdytą projektą „Laikas vadovams“, kurio metu nustatytas kvalifikuotų Lietuvos vidurinių mokyklų direktorių trūkumas. ISM priklausė šio projekto darbo grupei, todėl atsižvelgė į projekto ataskaitoje pateiktas rekomendacijas ugdyti švietimo srities lyderius ir 2014 m. pristatė magistrantūros programą „Švietimo lyderystė“. ISM pabrėžia poreikį atsižvelgti į XXI amžiaus vadovams reikalingas kompetencijas, todėl ši programa labai prisideda prie regionų ir visos šalies raidos. Naujųjų ėmimo strategija taikoma visuose regionuose, programos metu studentai bendradarbiauja, taip sumažindami įtampą tarp skirtingų regionų atskirų švietimo įstaigų.

136. Vadovaujantis Mokyklų tobulinimo centro atlikta analize, 50 % iš 360 švietimo lyderystės programos absolventų karjera pasikeitė į teigiamą pusę, o 30 % gavo vadovaujančias pareigas savo mokyklose. Susitikimų su socialiniais partneriais metu buvo pabrėžtas teigiamas šios programos poveikis ir svarba Lietuvos švietimui.

137. ISM nustatė, kad šiose srityse galėtų būti daromas didžiausias poveikis:

- Verslo ir ekonomikos raida,
- Viešasis sektorius (Vyriausybė ir švietimas),

- Mokslo / Intelektinė sritis,
- Socialinė atsakomybė,
- Konkurencingumas Lietuvos aukštojo mokslo sektoriuje,
- Mokymasis visą gyvenimą.

Universiteto šiose srityse daroma įtaka ir poveikis:

138. **Verslo ir ekonomikos raida** – ISM dėl studentų praktikos, projektų ir karjeros dienų bendradarbiauja su daugiau nei 33 įmonėmis ir socialiniais partneriais, įskaitant tarptautines įmones. Kasmet per prie individualių karjeros siekių priderintą darbą, praktiką, pramonines konsultacijas ir verslininkystės veiklą daugiau nei 300 studentų daro poveikį vietiniam, nacionaliniam ir globaliam verslui.
139. ISM sulaukė tarptautinių nominacijų iš CEEBSA, AACSB, CEEMAN ir gali didžiuotis talentingais gerus lyderystės įgūdžius turinčiais ir į verslumą orientuotais absolventais, dirbančiais verslo sektoriuje. Trisdešimt procentų ISM absolventų įsteigia savo verslus.
140. Studentų baigiamuosiuose darbuose analizuojami klausimai, darantys poveikį regionų ir visos šalies raidai. Magistrantūros studijų programose pasitelkiami konsultaciniai seminarai, kurių metu aptariamas pasirinktos temos akademinis aktualumas ir socialinis poveikis. Verslo bendruomenės nariai bendradarbiauja su darbų vadovais ir studijų modulių metu. Po baigiamojo darbo gynimo studentai gali stebėti savo darbų poveikį.
141. Švietimo lyderystės studijų programos baigiamųjų darbų temas studentai gali pasirinkti iš plataus viešojo sektoriaus spektro. Šios programos absolventai savo baigiamuosius darbus pristatė konferencijoje ir pravedė seminarą, kaip galima būtų padidinti mokyklų bendradarbiavimą.
142. ISM bendradarbiauja su vienu geriausių Pietų Afrikos universitetų – kartu jie vykdo tris tyrimų projektus. Vadovų magistrantūros programos konsultacinis projektas gali būti vykdomas Pietų Afrikoje, kur egzistuoja reali galimybė inicijuoti įmonių miesteliuose ir šalyje veikiančių pasaulinių įmonių pasikeitimus. Be to, ISM dalyvavo Pietų Afrikos Inovacijų ministerijai rengiant skaitmeninių inovacijų projektą.
143. **Poveikis viešajam sektoriui (Vyriausybė ir švietimas)** – keletas ISM absolventų užima aukštas pareigas vyriausybėje. Be to, Universitetas, dalyvaudamas skirtingų viešųjų organizacijų valdymo organų veikloje, vaidina svarbų vaidmenį, skatindamas viešųjų organizacijų inovatyvią veiklą.
144. Remiamas šešių savivaldybių ir trijų verslo organizacijų, ISM sudarė švietimo lyderystės studijų programą ir organizuoja nemokamas paskaitas vidurinių mokyklų mokytojams ir mokiniams vadybos, ekonomikos ir verslo temomis. Šiuose renginiuose dalyvauja daugiau nei 100 mokinių ir mokytojų.
145. ISM komanda pirmą kartą sudalyvavo Microsoft AI mokymo stovykloje 2021 m. ISM laimėjo nacionalinę tyrimų stipendiją „Bendras žinių kūrimas viešajame sektoriuje: Lietuvos piliečių požiūris į bendrą švietimo paslaugų kūrimą“.
146. **Mokslinis/ intelektinis poveikis** – ISM daro mokslinį poveikį tyrimams verslo vadybos srityje visame pasaulyje, naudodamasi akademinio žurnalu „Baltic Journal of Management“.
147. Ataskaitiniu laikotarpiu ISM dėstytojai paskelbė 131 kolegų vertinamus žurnalo straipsnius, knygų skyrius, konferencijų medžiagą, 33 kurių buvo įtraukti į „Clarivate Analytics“ žurnalų

- citavimo ataskaitas, 3 monografijas ir 9 kitus leidinius (vadovėlius, studijų medžiagą, atvejų analizę, žodyną ir pan.). Geriausi darbai buvo paskelbti gerai vertinamuose žurnaluose, įskaitant „Journal of International Business Studies“, „International Journal of Project Management“ ir „Journal of International Marketing“ žurnalus.
148. 117 tarptautinių konferencijų ir praktinių seminarų pristatyti ISM atliktų tyrimų rezultatai sulaukė pripažinimo.
149. ISM reikalauja, kad visi besikreipiantieji dėl mokslinių tyrimų finansavimo, Tyrimų komitetui, o vėliau rektoriui pateiktų projekto santrauką. Vertinamas aktualumas verslui ir viešajam sektoriui, socialinis poveikis ir tai, kaip tyrimų rezultatai galėtų būti panaudoti dėstymui. Prieš patvirtinant finansavimą, įvertinami ir tokie dalykai kaip bendradarbiavimas su tarptautiniais partneriais ir rezultatų skleidimas socialinių dalininkų tarpe.
150. **Socialinė atsakomybė ir tvarumas** - ISM teigia, kad tvarumo klausimas yra įtrauktas į organizavimą, studijų programas, mokslinius tyrimus ir veiksmus. Grupė padarė išvadą, kad tai atsispindi šiose Universiteto veiklose:
151. ISM vykdomi moksliniai tyrimai yra susiję su tokiomis temomis kaip atsakingas vartojimas, socialinė globa, bendradarbiavimas su įmonėmis ir viešomis organizacijomis. Mokslinių tyrimų rezultatai plačiai skleidžiami. ISM įsitraukimo į šias sritis pavyzdžiai - dalyvavimas 2018 m. gruodžio mėn. vykusioje konferencijoje „Medicininės emigracijos prevencija: ką gali padaryti medicinos įstaiga?“ ir 2019 m. projekte „Socialinių dalininkų įsitraukimas ir tvari ilgalaikė vyresnio amžiaus žmonių priežiūra“, kurio rezultatai buvo pristatyti per ISM konferenciją. ISM organizavo ir diskusijų forumą su Lietuvos Respublikos Socialinių reikalų ministerijos, Sveikatos apsaugos ministerijos, Seimo, Nacionalinės sveikatos tarybos ir kitų susijusių institucijų atstovais. 2019 m. ISM tyrėjai bendradarbiavo su dideliu tarptautiniu prekybos centrų tinklu Lietuvoje „RIMI“ ir įgyvendino negalią turinčių asmenų integracijos projektą.
152. ISM ketina kviešti ir palaikyti aštuonis aukščiausio lygio vadovus iš kultūros sektoriaus dalyvauti magistrantūros studijų programose kitais metais. Be to, ISM siūlo laipsnio nesuteikiančius kursus, lavinančius ekonomikos mokytojų įgūdžius.
153. ISM studentai daro įtaką akademinio pasaulio jaunuoliams visame pasaulyje, organizuodamas pasaulines socialinio verslo varžybas ir konferencijas „Kūrybinis šokas“ (Creative Shock), kurios ataskaitiniu laikotarpiu pritraukė daugiau nei 7760 studentų iš viso pasaulio.
154. Be to, ISM demonstruoja savo pasiryžimą laikytis socialinės atsakomybės ir tvarumo principų, kasmet Vadovų mokykloje organizuodamas labdaros vakarą, kurio metu renkamos lėšos nepasiturinčių studentų stipendijų fondui. 2019 m. per labdaros vakarą buvo surinkta 33 000 eurų. Prie stipendijų nepasiturintiems studentams fondo nuo jo įsteigimo 2011 m. finansiškai prisidėjo daugiau nei 1000 alumnų. Ataskaitiniu laikotarpiu ISM alumnai nepasiturintiems studentams paaukojo 100 000 eurų. Tai rodo ilgalaikius santykius ir veiksmingą bendradarbiavimą tarp alumnų, ISM ir jo studentų.
155. ISM atstovaujantys ir Universitetą reklamuojantys darbuotojai dažnai skiria savo žinias ir patirtį nemokamai visuomeninei veiklai, dalinasi savo žiniomis ir teikia viešas paslaugas. Tai taikoma ir viešoms kalboms, pastabų ir įžvalgų teikimui radijo, televizijos laidose ir socialiniuose tinkluose, ekspertų patariamųjų funkcijų atlikimui kitų universitetų senatuose ar valdybose, narystei įmonių

valdybose, vyriausybės komitetuose ir darbo grupėse. Taip darbuotojai dalinasi gerąja praktika su kitomis aukštojo mokslo įstaigomis ir aptaria savo patirtį su vyriausybe.

156. Šiuo metu iš Lietuvos emigruoja jos didžiausi talentai. ISM doktorantūroje prisidedama prie protų nutekėjimo prevencijos, nes daug geriausių verslo mokyklų absolventų, turinčių didelį tyrimų potencialą, renkasi ISM kaip alternatyvą doktorantūros studijoms užsienyje. ISM doktorantūrą baigusieji asmenys lieka Lietuvoje, vykdo aukšto lygio tyrimus ir prisideda prie Lietuvos mokslo ir studijų sektoriaus konkurencingumo ir matomumo didinimo.
157. ISM stebi, analizuoja ir vertina savo daromą poveikį regionų ir visos šalies raidai, naudodamasis kokybiniais duomenimis. Švietimo lyderystės studijų programą baigusiuoju asmenų karjera stebima, norint sužinoti, kiek studentų tapo direktoriais. Be to, analizuojami LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atlikti tyrimai dėl pagerėjusių kompetencijų mokyklose, kurių darbuotojai dalyvavo programoje. ISM ir toliau skatina studentus informuoti apie savo daromą pažintinį ir socialinį poveikį, tačiau yra nedaug kiekybinės analizės duomenų ir jokių gairių dėl poveikio išmatavimo. ISM pripažįsta šį sunkumą ir ketina „vystyti ir įgyvendinti visam ISM galiojančius „poveikio“ apibrėžimus, priemones ir standartus“.
158. Grupės nuomone, ši trūkumą sumažina ISM siekis įgyvendinti tokias priemones, kas buvo patvirtinta ir susitikimo su vadovais, tyrėjais bei dėstytojais, patvirtinusiems šio klausimo įtraukimą į rektoriaus darbotvarkę, metu.

*Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:*

- *Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą poreikio stebėseną ir analizę;*
- *Aukštoji mokykla numato mokymosi visą gyvenimą formų bei sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;*
- *Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą;*

159. Palaikydamas mokymosi visą gyvenimą principą, ISM siūlo segmentines studijas, renkantis iš „kaip tik laiku“ („just-in-time“) kursų (atviros, imonei pritaikytos mokymo programos, kreditų nesuteikiantys kursai, internetiniai seminarai, atviros paskaitos ir seminarai) sertifikuotų programų ir struktūrizuotų vadovų mokymo programų dalyviams, norintiems giliau įsitraukti į mokymąsi. Šioje srityje bendradarbiauja ISM verslo partneriai, Karjeros centras, darbuotojai, vadovų studijų studentai ir alumnai. ISM gauna iš jų grįžtamąją informaciją ir gali atitinkami reaguoti, organizuodama ir planuodama būsimas programas, galinčias pateikti visą gyvenimą besimokančiųjų poreikius.

160. ISM pripažįsta, kad jis turi patenkinti suaugusiųjų studentų poreikius ir lūkesčius dėl turinio kokybės ir lankstumo, dėstytojų tinkamumo, dėstytojų metodų ir pagalbos teikimo – tik tokiu atveju galima sulaukti sėkmės mokymosi visą gyvenimą rinkoje. Norėdamas patenkinti šiuos poreikius, Universitetas organizuoja ir siūlo šiuos vadovų kursus:

- Magistrantūros studijų programos jau turintiems darbo patirties vadovams, kurie pageidauja išigyti daugiau vadovavimo kompetencijų (Vadybos magistrantūra),

- Programos darbo patirties turintiems aukščiausiems vadovams (Verslo administravimo magistrantūra (MBA)),
- Bakalauro pakopos kreditų suteikimo programa,
- Specialios įmonėms pritaikytos (laipsnio nesuteikiančios) programos.

161. Verslo administravimo magistrantūra (MBA) skirta ne mažesnę nei 5 metų darbo patirtį turintiems vadovams. Vidutinis šios studijų programos studentų amžius yra 39 m., vidutinė jų darbo patirtis yra 16 m., o vidutinė vadovų darbo patirtis – 9 metai. Programos tikslas – lavinti jau studentų turimus įgūdžius ir žinias ir toliau ugdyti lyderystės gebėjimus. Ši programa Lietuvoje pripažįstama kaip gerai organizuota ir labai naudinga vadovams.

162. Bakalauro pakopos kreditų suteikimo programos tikslas yra vystyti profesinius vidurinių mokyklų ekonomikos mokytojų profesinius įgūdžius. Dalyviai studijuoja atskirus bakalauro pakopos ekonomikos programai priklausančius modulius, gauna kreditus (90 ECTS), tačiau nebaigia visos studijų programos ir jiems nesuteikiamas bakalauro laipsnis. Vis dėlto, norintiems baigti studijų programą kreditai gali būti pripažinti.

163. Specialios įmonėms pritaikytos (laipsnio nesuteikiančios) programos yra atviros. Šias programas baigė 67 įmonių atstovai. Jos skirtos bendruomenei ir nereikalauja jokių specifinių kvalifikacijų. Skatinant žmones lankyti formalius kursus, organizuojami nemokami internetiniai seminarai. Vis dėlto, Grupės nuomone, ISM galėtų dar labiau didinti siūlomų galimybių mokytis visą gyvenimą matomumą regione.

164. **Apibendrinant**, Grupė teigiamai vertina ISM poveikį regionų ir visos šalies raidai ir šioje srityje nenustatė jokių didelių trūkumų. Aiškiai matomas poveikis regionų ir visos šalies raidai. ISM jį veiksmingai vertina ir analizuoja. Grupė dar kartą norėtų pabrėžti bendradarbiavimą tarp ISM, jo alumnų ir socialinių partnerių. ISM veiksmingai palaiko mokymosi visą gyvenimą principą, suteikdamas segmentinių studijų galimybes, renkantis iš „kaip tik laiku“ kursų, sertifikuotų programų ir struktūrizuotų vadovų mokymo programų. Visi šie pasiūlymai yra labai populiarūs.

165. **Vertinimas:** ši sritis labai gerai vertinama nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste. Nenustatyta jokių trūkumų. Skiriami 4 balai.

166. **Rekomendacijos sričiai:**

- Nustatyti objektyvius kriterijus formaliam ISM poveikio regionų ir visos šalies raidai bei kitų pasiekimų vertinimui ir išreiškimui skaičiais.
- Vaidinti svarbesnį vaidmenį socialinės aplinkos srityje, dalyvaujant ir inicijuojant socialinius, ne pelno siekiančius projektus, galinčius padidinti Universiteto poveikį regionui.
- Padidinti ISM siūlomų galimybių mokytis visą gyvenimą matomumą regione.

164. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Stipendijų fondas nepasiturintiems studentams, kurie kitaip neturėtų galimybės studijuoti Universitete, suteikia aukštojo mokslo galimybes nuo bakalauro iki doktorantūros pakopos.

- Artimas socialinių partnerių dalyvavimas ir parama Universiteto veiklai leidžia dalintis žiniomis ir gerąją praktiką dviem kryptimis.
- Programų aukščiausio lygio vadovams, turintiems darbo patirties, lankstumas (pvz., Verslo administravimo magistrantūra (MBA) suteikia galimybę dirbti su projektais tarptautinėje aplinkoje.

#### **IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI**

Grupė nustatė šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

##### **Valdymas**

- Katedroms ir darbuotojams taikoma strateginio planavimo sistema yra susieta su aiškiu įgyvendinimo planu, kuriame yra nurodyti tikslai ir rodikliai. Taip galima vykdyti veiksmingesnę stebėseną ir pokyčių valdymą.
- Lankstus ir kūrybingas požiūris į programų vystymą leidžia ISM greitai ir veiksmingai reaguoti į pasikeitimus verslo ir švietimo aplinkoje (pavyzdžiui, kuriamos skaitmeninės ir verslumo programos, kurios susiejamos su dalykais iš kitų sričių).

##### **Kokybės užtikrinimas**

- Veiksmingos vidinio kokybės užtikrinimo sistemos vykdymas, dėl ko ISM gali greitai ir veiksmingai atsiliiepti į studentų ir kitų socialinių dalininkų pastabas.

##### **Studijos ir mokslo (meno) veikla**

- Norint sumažinti studijų nebaigusių studentų skaičių, taikomos labai sėkmingos priemonės: siūlomi parengiamieji daugiausiai sunkumų sukeliančių dalykų kursai, vyresni studentai teikia konsultacijas poromis ir taikoma išankstinio pavojaus signalo skelbimo sistema, grindžiama pirmo bakalauro kurso semestro vidurio egzaminų rezultatais. Vadovų studijų programose taikomas labiau individualizuotas stebėjimas, o baigiamasis darbas labiau koncentruojamas į vadybinius lūkesčius.
- „Rašymo laiko suteikimas“ padeda tyrėjams veiksmingai dalintis žiniomis, aptarti naujus bendradarbiavimo projektus ir pan.
- Vasaros universitetas padeda gauti papildomų pajamų atostogų metu, reklamuoja Universitetą, jo vardą, ir gali pritraukti naujų studentų.

##### **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**

- Stipendijų fondas nepasiturintiems studentams, kurie kitaip neturėtų galimybės studijuoti Universitete, suteikia aukštojo mokslo galimybes nuo bakalauro iki doktorantūros pakopos.
- Artimas socialinių partnerių dalyvavimas ir parama Universiteto veiklai leidžia dalintis žiniomis ir gerąją praktiką dviem kryptimis.
- Programų aukščiausio lygio vadovams, turintiems darbo patirties, lankstumas (pvz., Verslo administravimo magistrantūra (MBA) suteikia galimybę dirbti su projektais tarptautinėje aplinkoje.

## V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Grupė pateikia šias rekomendacijas ir pasiūlymus dėl tolesnio tobulėjimo:

### Valdymas

- Kad Universitetas pasiektų tarptautiškumo tikslą, reikėtų skirti daugiau išteklių ir įgyvendinti išmatuojamus rezultatus. Tiksliau, ISM turėtų stengtis pritraukti daugiau studentų iš užsienio ir visu etatu dirbančių dėstytojų iš užsienio – tam gali padėti efektyvi rinkodara ir Europos profesinių asociacijų ir kokybės užtikrinimo agentūrų akreditavimas (be AACSB akreditavimo).
- Patobulinti aukščiausių vadovų informacinę sistemą, kad jie galėtų identifikuoti ir susitelkti ties pagrindiniais strateginiais klausimais.
- Sutvirtinti sprendimų priėmimo procesą, taikant aiškią ataskaitinę visų komitetų sistemą.
- Užtikrinti, kad strateginis planas būtų grindžiamas tvaria finansine politika, tiesiogiai siejama su rizikos vertinimu. Siūloma detalizuoti optimistinį ir blogiausią scenarijų.
- Formalizuoti neakademinės srities darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymą, aiškiai juos susiejant su įvertinimu.

### Kokybės užtikrinimas

- Sukurti sistemą, kurioje iš vidinio kokybės užtikrinimo gaunami duomenys būtų susieti su strateginių ISM taškų pasiekimų stebėsenos duomenimis ir užtikrinti tokios informacijos reguliary pateikimą rektoratui.

### Studijos ir mokslo (meno) veikla

- Atnaujinti studijų programų pasiūlą, įtraukiant naujus produktus, kad Universitetas galėtų veiksmingai atsiliiepti į rinkos kryptis ir poreikius tokiose srityse kaip technologijų raida, tvarumas ir inovacijos (pavyzdžiui, Skaitmeninio verslo ir inovacijų bakalauro studijų programa). Taip būtų galima diversifikuoti pajamų šaltus pagal studentų registraciją ir tai leistų ISM tyrinėti naujas mokymosi visą gyvenimą galimybes bei sustiprinti santykius su socialiniais partneriais tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose.
- Užtikrinti, kad naujos studijų programos būtų suderintos su naujomis tyrimų sritimis, pavyzdžiui, verslumas ir skaitmeninis verslas.
- Aiškiau nubrėžti tyrimų ribas tokioje plačioje srityje kaip ekonomika ir finansai, kad jie atitiktų įstaigos misiją, strateginius tikslus ir studijų programos poreikius.
- Padidinti ISM studentų mobilumą ir sumažinti skirtumą tarp atvykstančių ir išvykstančių studentų skaičiaus. Universiteto sėkmei ateityje būtina ambicingus šios srities tikslus suderinti su esamais ištekliais ir išlaikyti kokybę bei standartus, atitinkančius strateginę ISM padėtį.

### Poveikis regionų ir visos šalies raidai

- Nustatyti objektyvius kriterijus formaliam ISM poveikio regionų ir visos šalies raidai bei kitų pasiekimų vertinimui ir išreiškimui skaičiais.

- Vaidinti svarbesnį vaidmenį socialinės aplinkos srityje, dalyvaujant ir inicijuojant socialinius, ne pelno siekiančius projektus, galinčius padidinti Universiteto poveikį regionui.
- Padidinti ISM siūlomų galimybių mokytis visą gyvenimą matomumą regione.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC). 2021 m.*

*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva*

*tel.: (8 5) 205 3323*

*skvc@skvc.lt*

<http://www.skvc.lt>

Aš, vertėjas *Senate Kranyte*  
tvirtinu, kad šis vertimas yra  
tikslus ir teisingas.  
Parašas: *Senate Kranyte*

