

KANDIDATO DR. ANDRIAUS BRUSOKO KAUNO KOLEGIJOS DIREKTORIAUS PAREIGOMS UŽIMTI PENKERIŲ METŲ VEIKLOS PROGRAMA

Šioje programoje, brėžiančioje Kauno kolegijos (toliau – Kolegijos) veiklos kryptingumą penkeriems metams, Kolegijos veiklos vystymą suvokiame ne tik jos darbų tęstinumo kontekste (kas taip pat yra labai svarbu), bet taip pat ir siekiniu kurti didesnę pridėtinę vertę visuomenei, rengiant tiek tarptautinei, tiek šalies darbo rinkai reikalingus, sėkmingai įsidarbinančius specialistus, reikšmingai darant poveikį regionui, šaliai per pagrindines, tarpusavyje glaudžiai susietas aukštojo mokslo institucijos veiklas – studijas ir mokslo taikomąją veiklą bei meną. Kitaip tariant, labai svarbu *kokybiškas* Kolegijos misijos – *vykdyti inovacijomis grįstas aukštojo mokslo studijas, orientuotas į praktinę veiklą, plėtoti visuomenės raidai reikšmingą mokslo ir meno taikomąją veiklą – įgyvendinimas*.

Kartu su Kolegijos bendruomene įtvirtiname Kolegijos viziją iki 2025 metų – *tapti pažangia ir tvaria Europos aukštojo mokslo institucija, puoselėjančia Lietuvos tautinę kultūrą ir tradicijas*. Žvelgiant dar konkrečiau, matyčiau Kolegiją kaip *Europos taikomųjų mokslų universitetą, vykdančią kelių pakopų aukštojo mokslo studijas*. Šalies reformos kontekste, jau artimoje perspektyvoje, matau Kolegiją kaip tvarų, atvirą ir pažangų *Kauno regiono taikomųjų mokslų universitetą*, kuriame vykdomos koleginės studijos ir plėtojamas taikomasis mokslas bei menas, toliau realizuojant studijas Tauragės ir galimai ateityje kituose regionuose.

Ši veiklos programa parengta remiantis Kolegijos strategija 2025, Kolegijos vizija, misija, vertybėmis, metinėmis Kolegijos veiklos ataskaitomis, tarptautinių ekspertų, vertinusių Kolegijos veiklą 2022 metais, vertinimo išvadomis, Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC) Valstybinių kolegijų veiklos analize (2022), Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintu 2023-2024 metų valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų planu, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, LR Mokslo ir studijų įstatymu. Be abejo, ir savo patirtimi, kurią sukaupiau ilgus metus dirbdamas šioje Kolegijoje.

Kolegija, kaip antra pagal dydį kolegija Lietuvoje, turinti apie 4600 studentų, 765 darbuotojus ir per 33 tūkst. absolventų (2022 m. studijas baigė 1385 absolventai), vykdanči 34 studijų kryptyse (49 studijų programos lietuvių kalba, 4 studijų programos užsienio kalba), puoselėjanti akademines, verslo, taikomųjų tyrimų, meno ir kt. partnerystes (304 naujos bendradarbiavimo sutartys su Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus organizacijomis per paskutinius penkerius metus, 238 tarpinstitucinės sutartys 40-yje šalių pagal Erasmus+ programą), yra sutelkusi didelį potencialą kokybinei plėtrai. Kolegijos vertybių (*Atsakomybės, Profesionalumo, Atvirumo, Pagarbos, Bendruomeniškumo*) puoselėjimas iki šiol leido sutelkti kiekvieno bendruomenės nario pastangas Kolegijos sėkmei. Tai pripažino ir išoriniai tarptautiniai ekspertai, praėjusiais metais vertinę Kolegiją: 2022 m. Kolegijos veikla teigiamai įvertinta tarptautinių ekspertų ir akredituota 7 metų terminui. Taigi, mano matymu, šioje programoje brėžiama Kolegijos vizija turi tinkamas ir pakankamas sąlygas, sukaupę potencialą tolimesniam jos kokybiniam vystymui. Vis dėlto reikia pastebėti, jog 2022 m. SKVC atliktoje Valstybinių kolegijų veiklos analizėje konstatuota, jog Kauno kolegija, lyginant su kitomis valstybinėmis kolegijomis, turi *gana aukštą veiklos sąnaudą vienam studentui, net ir įvertinus studijų srities ir krypties bei studijų formos ypatumus*. EBPO tyrimai rodo, kad didesnės aukštosios mokyklos veikia efektyviau, tačiau Kauno kolegija tuo nepasižymi. Taigi aktualu ne tik didinti Kolegijos veiklos rezultatyvumą, bet ir didesnę dėmesį skirti jos veiklos efektyvumui, stiprinant šios institucijos tvarų valdymą, kad būtų sėkmingai žengiama Kolegijos vizijos įgyvendinimo link.

Valstybinių kolegijų tinklo pertvarkos kontekste privalu priimti iššūkį, siekiant tapti stipria Kauno regiono valstybine kolegija (taikomųjų mokslų universitetu), vienijančia Kauno kolegiją, Kauno technikos kolegiją, Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegiją. Siekiant bendrų strateginių tikslų kartu Kauno technikos ir Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijomis, tikslinga suformuoti vieną instituciją; tam labai svarbu sutelkti visų šių trijų institucijų valią ir nuoseklumą, kuriant vertę plačiajai visuomenei per kokybišką studentų parngimą, tikslingą jų įsidarbinamumą bei mokslo

taikomosios veiklos rezultatų kūrimą ir taikymą visuomenės problemų sprendimui plačiąja prasme. Manau, kad šiuo atveju Kauno kolegijos ir jos vadovo lyderystė, priimant šio kokybiškai naujo institucinio darinio kūrimą, yra labai svarbi. Kolegiją matau kaip aktyvią šios politikos formuotoją. Įsipareigoju, susitarus dėl bendros jungimo strategijos su Kolegijos taryba ir Akademine taryba, užtikrinti šią atvirumą ir visų suinteresuotųjų pusių telkimu grindžiamą lyderystę. Taip pat, manau, svarbu išlaikyti specialistų rengimą Tauragės regione, ir esant specialistų poreikiui, plėtoti jų rengimą kituose šalies regionuose (priklausomai ir nuo ŠMSM politikos regioninių kolegijų atžvilgiu).

Kolegijos veikla būtų grindžiama šiomis prioritetinėmis, *Kolegijos strategijoje 2025* įvardintomis kryptimis:

1. Praktiškos ir inovacijomis grįstos aukštojo mokslo studijos.

Vienas iš svarbiausių Kolegijos veiklos prioritetų – **studijų kokybė**, vykdamas valstybės pažangai ir regionų plėtrai aktualias praktiškas ir inovacijomis grįstas studijas, plėtojant į besimokančiojo poreikius orientuotas studijas ir mokymo paslaugas, didinant studijų tarptautiškumą. Šiuo atveju taip pat labai svarbus aktyvus įsitraukimas į tarptautinio universitetų aljanso veiklą. Sėkmės atveju laimėjus pateiktai universitetų aljanso paraiškai, būtų didelis dėmesys skiriamas sėkmingam Kolegijos įsiliejimui į šios Europos universitetų iniciatyvos vykdomas veiklas. Visose studijų kryptyse tikslinga skirti dėmesį studijuojančiųjų kritinio mąstymo ugdymui, tarpkultūrinėms kompetencijoms, sudaryti galimybes susipažinti jiems giliau su įsidarbinimo perspektyvomis, karjeros keliu per savo potencialo pažinimą. Labai svarbu stiprinti Kolegijoje mentorystę, į studijų turinį integruoti įvairių technologijų galimybes, kas atveria studentams galimybes stiprinti savo analitinius ir kūrybinius įgūdžius.

Kolegija, kaip ir kitos aukštojo mokslo institucijos, susiduria su studentų skaičiaus mažėjimo problema. Per penkerius metus Lietuvos kolegijose priimtųjų į valstybės finansuojamas vietas sumažėjo 26,5 proc., bet 25 proc. išaugo priimtųjų į valstybės nefinansuojamas studijų vietas. Šiuo metu Kolegijai tenkanti Lietuvos kolegijų studentų dalis – 14,9 proc. Per tą patį laikotarpį Kolegijoje sumažėjo priimtųjų skaičius tiek į valstybės finansuojamas (-24,3 proc.), tiek į valstybės nefinansuojamas studijų vietas (-30,3 proc.). Nors Kolegija principingai laikėsi ŠMSM ministro nustatytų reikalavimų (slenkstinis konkursinis balas 4,3 – tiek į valstybės finansuojamas, tiek į nefinansuojamas studijų vietas), prognozuojama, kad studentų skaičius artimiausiais metais ir toliau gali mažėti. Šiame kontekste tampa aktuali ŠMSM inicijuota kolegijų pertvarka, kur suformavus Kauno regiono kolegiją jau pradiniam etape galima sutelkti konkurencingą daugiaprofilinį studijų programų paketą, kas leidžia dar plačiau vystyti tarpkryptines studijas, vykdyti tarpdisciplininį taikomąjį mokslą bei plėtoti inovacijas šiose srityse.

Siejant su Kolegijos strateginiu tikslu – **vykdyti praktiškas ir inovacijomis grįstas aukštojo mokslo studijas**, būtų įgyvendinami šiam tikslui pasiekti Kolegijos bendruomenės iškelti uždaviniai: 1) *Vykdyti valstybės pažangai ir regionų plėtrai aktualias studijas*; 2) *Plėtoti į besimokančiojo poreikius orientuotas studijas ir mokymo paslaugas*; 3) *Plėtoti studijų tarptautinį atvirumą*. Šiems uždaviniams įgyvendinti, išskirčiau šias priemones ir laukiamus rezultatus (pažymėtina, jog tikslesni kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, apibrėžiantys rezultatus, būtų suformuluoti kartu su Kolegijos bendruomene, atlikus detalią atitinkamos situacijos analizę ir pan.; tam būtų reikalinga koreguoti ir Kolegijos strateginį planą):

- Bendradarbiaujant su užsienio (ypač aljanso) partneriais, kurti inovatyvias studijų programas, atkreipiant dėmesį į specialistų rengimą specialybėms, kurios Kolegijoje nėra realizuojamos, tačiau fiksuojamas specialistų poreikis darbo rinkoje, pavyzdžiui, skaitmeninės transformacijos ir visuomenės, atsinaujinančių išteklių ir kt. kryptimis. Reaguojant į demografinės tendencijas bei mažėjantį abiturientų skaičių, vienerių metų perspektyvoje pateikti *atnaujintą, patrauklų studijų programų paketą* Lietuvos ir užsienio rinkoms, įvertinant jau realizuojamų studijų programų rentabilumą studijų programų stambinimo kontekste.
- Užtikrinti kiekybinių ir kokybinių rodiklių, patvirtintų šalies lygmeniu, įgyvendinimą, kas leis ateityje Kolegijoje realizuoti profesinės magistrantūros studijas.
- Plėtoti trumpųjų studijų Kolegijoje programas, parengiant naujas (pagal ŠMSM patvirtintų kryptių sąrašą) šio tipo programas (dabartiniu atveju turizmo ir poilsio, informatikos inžinerijos, informacijos sistemų, elektros inžinerijos studijų kryptyse).

- Optimizuoti studijų programos struktūrą, didinant studijų individualizavimo galimybes. Formuoti lanksčius studijų kelius, įgyvendinant mikrokvalifikacijas kaip alternatyvų studijų modulį.
- Siekiant taikomaisiais tyrimais ir praktine veikla grįstų studijų bei didesnių suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimo rodiklių, vystyti studijų kokybę instituciniu lygmeniu. Į studijų kokybės vystymą aktyviau įtraukti visus proceso dalyvius (studentus, darbuotojus, socialinius partnerius, alumnus), užtikrinant aukštesnius grįžtamojo ryšio rodiklius (grįžtamumo, pasitenkinimo proc.)
- Sudaryti sąlygas savirealizacijos ir asmeninio tobulėjimo užtikrinimui, suteikiant įvairiapusę paramą studentams, dėstytojams, neakademiniam personalui, alumnams.
- Tobulinti studijų tvarkaraščių sistemos organizavimą, siekiant išvengti nepasitenkinimo iš dėstytojų ir studentų (arba jį maksimaliai sumažinti). Sudaromi studijų tvarkaraščiai turi prisidėti prie studijų kokybės stiprinimo, užtikrinti efektyvų patalpų ir įrangos panaudojimą. Pažymėtina, jog didesnė dalis dėstytojų, dirbančių vienu etatu (2018–2021 metais Kolegijos dėstytojai vidutiniškai teko tik 0,62 etato dalies, visu etatu vidutiniškai dirbo tik 17 procentų dėstytojų), leistų tolygiau paskirstyti studentų kontaktinį darbą, užtikrinti stabilesnį tvarkaraštį ir efektyviau valdyti tvarkaraščio pakeitimus. Taigi tvarkaraščių sistemos tobulinimas tiesiogiai koreliuoja ir su akademinio personalo darbo krūvio struktūra. Manau, kad svarbu tobulinti kartu šią sritį, siekiant ir Valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane numatytų trijų ilgalaikių tikslų, iš kurių vienas fokusuotas į *pakankamo valstybinių kolegijų dėstytojų potencialo vykdyti kokybiškas studijas užtikrinimą: ne mažiau kaip 50 procentų dirbančių dėstytojų dirba visu etatu, ne mažiau kaip 10 procentų dėstytojų, turinčių mokslo (meno) daktaro laipsnį, dirba bent 0,5 etato dalimi.*
- Įgyvendinti studijų tarptautiškumo didinimo strategines priemones, numatytas Kolegijos strateginiame veiksmų plane iki 2025 metų: *didinti studijų programų, realizuojamų užsienio kalba, jungtinių / dvigubo diplomo studijų programų skaičių.* Vis dėlto labai svarbu peržiūrėti šių priemonių kiekybinius rodiklius esamoje Kolegijos strategijoje (jie neatspindi realios situacijos, pavyzdžiui, šiuo metu Kolegijoje realizuojamos 4 studijų programos užsienio kalba, 6 dvigubo diplomo studijų programos, nei vienos jungtinės studijų programos, o 2025 metais planuojama jau turėti 10 studijų programų užsienio kalba, 15 jungtinių / dvigubo diplomo studijų programų) ir atlikus viso žmogiškojo ir infrastruktūros potencialo analizę, numčius reikalingas investicijas, išsiginčinti studijų kryptis, kuriose galėtų būti organizuojamos tokio pobūdžio studijos, **pritraukiančios ir ženkliai didesnę studijuojančiųjų skaičių**, nes dabar Kolegijoje visą studijų programą studijuoja tik 0,64 proc. užsienio studentų. Taip pat Kolegijoje išskirtinį dėmesį reikia skirti studentų mobilumo didinimui (tiek išvykstančių, tiek atvykstančių; šiuo metu tik 2,45 proc. atvykstančių studentų, 3,33 proc. išvykstančių studentų pagal tarptautines studijų programas; 4,75 proc. studentų, dalyvavusių trumpalaikiame mobilume). Mano nuomone, kadangi tai yra silpna Kolegijos vieta, turėtų būti parengtas atskiras priemonių planas instituciniu lygmeniu šios srities stiprinimui, kur būtų ne tik aiškiai sudėliotos konkrečios priemonės, aiškūs rodikliai bei pridėtinės naudos, kurias gaus studentai, dalyvavę mobilume, bet ir reikalinga šių naudų aktyvi ir tikslinga komunikacija studentams. Taip pat į šį planą reikalinga integruoti ir „tarptautiškumo namuose“ didinimo, tarptautiškumo dimensijos integravimo į studijų programas priemones. Nors išvykstančių Kolegijos dėstytojų mobilumas yra didesnis, lyginant su studentų mobilumu (šiuo metu jis yra apie 28 proc. nuo visų dėstytojų), tačiau jis yra labai netolygus pagal studijų programas, tad šį rodiklį būtina užtikrinti visose studijų programose. Panaši situacija yra ir su atvykstančiais užsienio dėstytojais, tad matyčiau bendro plano, nukreipto į studentų ir dėstytojų mobilumo didinimą, parengimo būtinybę.

Kaip laukiami rezultatai būtų patrauklus Lietuvos ir užsienio studentams studijų programų paketas, integruojantis ir naujas, inovatyvias studijų programas, apimantis kelių pakopų studijas (tame tarpe trumpojo ciklo, profesinės magistrantūros). Labai svarbu Kolegijai turėti ne tik dvigubo diplomo, bet ir kelias kokybiškas, sėkmingai akredituotas, rentabilias, patrauklias jungtines studijų

programas, vykdomas kartu su patikimais strateginiais užsienio partneriais. Ženkliai išaugtų užsienio studentų, studijuojančių visą studijų programą dalis, būtų įveiklinta „tarptautiškumo namuose“ koncepcija. Būtų padidintas studijų lankstumas, užtikrinta didesnė mokymo(si) formų įvairovė, išaugtų pasitenkinimo studijomis / specialistų rengimo kokybė rodikliai. Šiame kontekste išskirtinis dėmesys būtų skiriamas mokymuisi visą gyvenimą. Suformavus Kauno regiono kolegiją, kaip taikomųjų tyrimų universitetą, būtų praplėstas studijų programų paketas, taip pat užtikrintas ir stabilus (nemažėjantis) studentų skaičius, kas prisidėtų prie tvaraus Kolegijos veiklos finansavimo, sudarančio palankesnes sąlygas kurti didesnę akademinę vertę. Visa tai ženkliai prisidėtų prie sėkmingo studentų įsidarbinimo darbo rinkoje, jų dalies, įsidarbinančių pagal specialybę, padidinimo (šiuo metu Kolegijoje dirbančių pagal specialybę absolventų dalis – 60 proc., kai Valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane vienas iš numatytų ilgalaikių Kolegijos tikslų – absolventų, įsidarbinusių eiti atitinkamos kvalifikacijos reikalingas pareigas per 12 mėnesių po studijų baigimo, dalis nuo visų dirbančių ir netęsiančių mokslų absolventų – ne mažiau kaip 76 procentai), kas leistų jiems gauti ir konkurencingą darbo užmokestį.

2. Į visuomenės raidą orientuota taikomoji mokslo ir meno veikla nacionaliniu bei tarptautiniu lygmeniu.

Kolegijos taikomos priemonės skatinant dėstytojus rengti aukšto lygmens publikacijas pastaraisiais metais davė teigiamus rezultatus – augo tiek bendras, tiek aukšto lygmens publikacijų skaičius. Vis dėlto to nepakanka ir reikalinga ypatingai stiprinti šią veiklos sritį, siekiant tapti taikomųjų mokslų universitetu. MTEP vertinime išaugusi publikacijų svarba, žemas bendrų publikacijų su užsienio autoriais skaičius (3,8 proc. nuo visų publikacijų 2022 m.), nedidelės MTEP ir (arba) meno užsakymų apimtys, skaičiuojant vienam 2021 metų etatui (133 eurai) bei Kolegijos siekis tapti taikomųjų tyrimų universitetu, reikalauja skirti ypatingą dėmesį mokslo ir meno taikomosios veiklos plėtojimui, įtraukiant į šią veiklą vis didesnę studentų dalį.

Pagrindinis dėmesys bus skiriamas mokslininkų grupių, galinčių spręsti regionui ir šaliai svarbias problemas, telkimui, tvarios partnerystės kūrimui, MTEP ir meno užsakymų didinimui, taikomosios mokslo ir meno veiklos ir studijų sąveikos stiprinimui, kad visos studijų kryptys būtų tolygiai grindžiamos moksliniais tyrimais.

Siejant su Kolegijos strateginiu tikslu – **plėtoti į visuomenės raidą orientuotą taikomąją mokslo ir meno veiklą nacionaliniu bei tarptautiniu lygmeniu**, būtų įgyvendinami šiam tikslui pasiekti Kolegijos bendruomenės iškelti uždaviniai: 1) *Vykdyti taikomąją mokslo ir meno veiklą su Lietuvos ir užsienio socialiniais partneriais bei jos rezultatų sklaidą*; 2) *Kurti inovatyvius ir tvarius produktus, paslaugas ir technologinių procesų naujoves, bendradarbiaujant su socialiniais partneriais*; 3) *Stiprinti taikomosios mokslo ir meno veiklos ir studijų sąveiką*. Pastariesiems uždaviniams įgyvendinti, išskirčiau šias priemones ir laukiamus rezultatus (šios priemonės tuo pačiu nukreiptos ir į Kolegijos strateginio tikslo, orientuoto į studijas, įgyvendinimą):

- Sukurti mobilumo strategiją, kuri leis įgyvendinti tvarias partnerystes, siekiant dvigubo diplomo, jungtinių studijų programų plėtros bei užtikrins KK mokslinių tyrimų sklaidą globaliu mastu.
- Didinti akademinio personalo iš užsienio šalių dėstymui ir mokslo taikomajai veiklai skaičių, skatinant bendradarbiavimą tarp skirtingų institucijų. Prioritetu būtų pritraukti dėstytojų, kurie perteiktų ne tik inovatyvias teorines žinias, bet ir praktinę pedagoginę patirtį bei taptų partneriais taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno projektuose.
- Suburti mokslininkų, doktorantų komandą, telkiant juos į mokslo grupes, keliant ne trumpalaikius, o ilgalaikius tikslus, kurių apčiuopiamų rezultatų galima tikėtis po 2 ar 3 metų. Būtina į atskirų pozicijų atsakomybes įtraukti „skauto“ veiklas ar burti skautų komandą, kurios tikslas atrasti bei pakviesti perspektyvius jaunuosius mokslininkus, tyrėjus.
- Pasitelkus komunikacines priemones, kurti taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros identitetą. Tai padėtų siekti tvarios partnerystės regionų savivaldybėse, taip pat tarptautiniu lygmeniu, siūlant abipusiai naudingas partnerystės formas. Pažymėtina, jog šiuo metu Kolegijos Menų akademijoje itin sėkmingai vykdomos meno veiklos (reikia pasidžiaugti aktyvia šios akademijos veikla) yra aktyviai ir sėkmingai viešinamos. Įvairių parodų, kitų meno

renginių organizavimas svariai prisideda prie Kauno, kaip kultūros miesto, kūrimo. Tuo tarpu taikomųjų tyrimų rezultatų viešinimas yra itin menkas, nepakankamas Kolegijoje ir reikalauja išskirtinio dėmesio. Tą galima pastebėti ir Kolegijos studijų kryptių tarptautinių išorinių vertintojų ataskaitose, kur ekspertai dažnu atveju kaip tobulintiną Kolegijos veiklos sritį išskiria marketingo, viešinimo veiklos MTEP srityje. Tuo pačiu tai leistų „parduoti“ Kolegijoje išplėtotas paslaugas nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.

- Kiekviename fakultete inicijuoti pareigybės kūrimą, kurios atsakomybė – padėti įgyvendinti taikomųjų mokslinių tyrimų ar eksperimentinės plėtros arba meno veiklos galimybes tarptautiniame kontekste.
- Matyčiau dabartinio Verslo centro virsmą į institucinio lygmens taikomųjų tyrimų koordinavimo centrą, jungiant visus Kolegijos akademinius padalinius (ne tik dabartinį Verslo fakultetą) ir didinant vykdomų taikomųjų tyrimų skaičių įvairiose srityse, skatinant jų bendradarbiavimą. Šis centras būtų kaip pagalba akademiniams padaliniams komercionalizuoti jų veiklas, taip įsiliejant tiek į šalies, tiek į tarptautinę verslo aplinką. Taip pat tikslinga išgryninti šio centro sąsają su dabartiniu Kolegijos Mokslo taikomosios veiklos skyriumi, numatant bendrą jų veiklos strategiją.
- Siekiant didinti koordinuojamų tarptautinių ERASMUS+, Nordplus ir kitų programų projektų skaičių, plėtojant jungimosi į konsorciumus galimybes, teikti efektyvią administracinę paramą tokių projektų paieškai ir rengimui. Šiuo metu Kolegijos potencialo požiūriu koordinuojame nepakankamai ambicingų tarptautinių projektų veiklas. Sveikintinos Kolegijos veiklos pastangos įsiliesti į Europos universitetų aljansą, tačiau ypatingai silpna sritis yra mokslo projektai (pvz.: *Horizontas* ir kt.). Be abejonės, tam reikalinga stiprinti tiek mokslininkų Kolegijoje potencialą, tiek administracinius išteklius kaip veiksmingą paramą akademiniams padaliniams.
- Sudaryti aiškių veiksmų planą sistemingam Kolegijos studentų įtraukimui į mokslinę veiklą bei projektų vykdymą.

*Kaip laukiami rezultatai būtų pirmiausia tvari mokslinių taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei meninės veiklos partnerystė (tiek vidinė (tarp Kolegijos tyrėjų), tiek išorinė (su Lietuvos ir užsienio tyrėjais), generuojanti tinkamus ir pakankamus šios srities veiklos rezultatus bei kurianti vertę studijoms. Tai kokybine prasme stipriai prisidėtų prie parengiamų specialistų kokybės lygio, kuomet studijų turinys grindžiamas mokslu. Tolygiai augtų aukšto lygmens publikacijų skaičius (matyčiau aukšto lygmens publikacijų dalį ne mažesnę kaip 50 proc. nuo visų publikacijų, t. y. tai, kaip šiuo metu įtvirtinta Kolegijos strateginiame plane; 1/3 publikacijų turėtų būti parengta kartu su užsienio autoriais). Augtų MTEP, meno užsakymų skaičius, būtų parengti ir įgyvendinti ambicingi tarptautiniai projektai MTEP srityje (pvz.: *Horizontas*), bent 30 proc. studentų turėtų būti įtraukti į MTEP veiklas. Apibendrinant, visa MTEP ir meninė veikla būtų nukreipta į visuomenės raidos problemų sprendimus, aktualių verslo įmonėms ir organizacijoms programų kūrimą, studijų proceso kokybės gerinimą, papildomų lėšų pritraukimą, Kolegijos pripažinimo tarptautiniame lygmenyje siekimą. Prie šių rezultatų pasiekimo prisidėtų ir Kolegijoje sukurta bei sėkmingai įgyvendinta MTEP rezultatų marketingo (viešinimo) koncepcija ir jos įgyvendinimo planas.*

3. Darni bendruomenė, puoselėjanti besimokančios organizacijos kultūrą.

Kolegijos strateginių tikslų pasiekimui reikalinga susitelkusi, darni bendruomenė, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi visaverčiu bendruomenės nariu. Atliepiant *Valstybės kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų planą*, Kolegijai itin aktualus visu etatu dirbančių dėstytojų dalies didinimas (šiuo metu tokių yra 17 proc.), kas leistų efektyviau sutelkti Kolegijos dėstytojų potencialą studijų kokybei užtikrinti bei mokslo ir meno taikomosios veiklos rezultatyvumui didinti. Kolegijoje vykdyti organizacinės kultūros (2020 m.) bei sudarytų darbo sąlygų vertinimo (2021 m.) tyrimai atskleidė, kad darbuotojai labiausiai vertino tokias vertybes kaip *pagarba, profesionalumas* ir *bendruomeniškumas* ir jas norėtų išlaikyti, itin palankiai atsiliepė apie kompetencijų tobulinimo galimybes Kolegijoje, tačiau vidutiniškai įvertino finansinius darbo aspektus (atlyginimo dydį, finansinį skatinimą). Todėl siekiant stiprinti bendruomenės darną ir darbuotojų gerovę, būtina įvertinti šiuos aspektus, skiriant dėmesį Kolegijos vertybių puoselėjimui, profesionalių darbuotojų įtraukimui ir išlaikymui, darbo sąlygų

gerinimui, sukuriant pridėtinę vertę darbuotojui, galimybių kūrybingų asmenybių saviraiškai sudarymui, pilietinių iniciatyvų palaikymui. Pritariu Kolegijos Žmogiškųjų išteklių politikoje įtvirtintai nuostatai, kad *žmogiškieji ištekliai yra esminė Kolegijos kompetencija, unikalus gebėjimas, kuriantis Kolegijos vertę.*

Siejant su Kolegijos strateginiu tikslu – **telkti darnią bendruomenę, puoselėjančią besimokančios organizacijos kultūrą**, būtų įgyvendinami šiam tikslui pasiekti Kolegijos bendruomenės iškelti uždaviniai: 1) *Sutelkti ir išlaikyti profesionalius darbuotojus;* 2) *Puoselėti besimokančios organizacijos kultūrą;* 3) *Stiprinti bendruomenės darną ir darbuotojų gerovę.* Šiems uždaviniams įgyvendinti išskirčiau šias priemones ir laukiamus rezultatus:

- Sukurti motyvacinę dėstytojų ir kitų darbuotojų darbo užmokesčio sistemą. Šiuo metu darbo užmokesčio nustatymo principai ir taikomos motyvacinės priemonės ne visada yra aiškos ir žinomos darbuotojams, ne visada leidžia pritraukti ir išlaikyti kompetentingus savo srities profesionalus. Labai svarbu **teisingai** atlyginti kiekvienam vertę sukūrusiam darbuotojui (kaip išskirta Kolegijos veiklos strategijoje, aktualu darbuotojų už puikius veiklos pasiekimus įvertinimas, bei darbuotojų motyvavimo priemonių (ne tik finansinių) sisteminis įveiklinimas). Atlygio politika turi būti suformuota, orientuojantis į sukurta rezultatą.
- Tobulinti darbuotojų pritraukimo iš Lietuvos ir užsienio atrankos priemones ir metodus, kurie leistų naujam dėstytojui plačiau įvertinti Kolegijos siūlomas pridėtines vertes, formuojant visavertį dėstytojų, tyrėjų ir kitų darbuotojų kolektyvą, užtikrinantį institucijos veiklos plėtrą, aukštą MTEP ir meninės veiklos lygį. Suformuoti neakademiniio personalo atrankos sistemą, kuri užtikrintų skaidrius atrankos principus bei kompetentingų darbuotojų pritraukimą.
- Parengti darbuotojų adaptacijos koncepciją, skatinančią organizacinę, socialinę-psichologinę darbuotojų adaptaciją.
- Nors Kolegijoje sudarytos palankios sąlygos darbuotojų kompetencijų ugdymui, tačiau reikalinga įvertinti, kiek tai prisideda prie vertės kūrimo studijų programoms ir apskritai prie Kolegijos veiklos stiprinimo. Mano matymu, reikalingas kryptingesnis visų darbuotojų kompetencijų tobulinimas, padedantis siekti Kolegijos veiklos strateginių tikslų (šiuo metu nemažai strateginių rodiklių neįgyvendinama; akivaizdu, jog dabartinis valdymas stokoja rezultatų sukūrimo instituciniu lygmeniu, t. y. vadinamojo *performance management*). Turėtų būti sistemingai tobulinamos dėstytojų didaktinės kompetencijos (į tai atkreipiamas ir studijų kryptis vertinusių išorinių ekspertų dėmesys), taip pat skaitmeninės, dalykinės, tarpkultūrinės kompetencijos. Taigi reikalinga Kolegijoje ir toliau vystyti tiek akademinio, tiek neakademiniio personalo kompetencijų tobulinimo sistemą.
- Siekiant Kolegijos strateginių tikslų, atsisakyti vidinių padalinių veiklų konkuravimo principo dėl pernelyg didelio fakulteto veiklų skirtumo (pvz.: menai, medicina), o dėmesį telkti į vertės kūrimą Kolegijai.
- Stiprinti atskiras bendruomenes, ugdant bendruomenių lyderius, remiant pilietines iniciatyvas.
- Siekti Kolegijos socialinės atsakomybės sinergijos su darniu regiono vystymu, bendradarbiaujant su vietos bendruomene, savivalda, verslo ir valdžios atstovų grupėmis, ugdant asmens ir bendruomenės gebėjimus savarankiškai ir kūrybiškai mąstyti bei veikti.
- Skatinant studentų sporto masiškumą, stiprinti aukšto meistriškumo sportą, didinti Kolegijos bendruomenės fizinį aktyvumą.
- Didelį dėmesį skirti studentų ir darbuotojų psichologinei savijautai, studijų ir darbo atmosferos gerinimui.

Kaip laukiami rezultatai būtų suformuotas Kolegijos darbuotojų potencialas, kuris geba kurti vertę Kolegijoje. Kiekvienas darbuotojas prisideda prie Kolegijos strateginių tikslų įgyvendinimo ir jaučiasi pilnaverte Kolegijos dalimi; jie yra aktyvūs ir socialiai atsakingi bendruomenės nariai. Kolegijoje toliau įgyvendinama jau patvirtinta Kolegijos bendruomenės įvairovės ir lygių galimybių programa. Sudaromos tinkamos sąlygos jos bendruomenės narių fiziniam aktyvumui. Auga visu etatu dirbančių dėstytojų dalis (siekiamybė – atliepti nacionalinius reikalavimus, kuomet ne mažiau kaip 50 procentų dėstytojų dirba pilnu etatu). Visoje Kolegijoje, visuose jos padaliniuose vyrauja tinkamas

mikroklimatas darbui ir studijoms. Matau Kolegiją kaip patrauklų darbdavį dėstytojui ir neakademiniam darbuotojui. Visos šios priemonės – tai sąlygos sėkmingai įgyvendinti prieš tai aptartus du strateginius tikslus studijų ir mokslo srityje. Pavyzdžiui, tinkamus darbo rinkai specialistus rengia profesionalūs darbuotojai ir prie to prisideda organizacijos tinkamai sudarytos kitos sąlygos.

4. Kolegijos valdymo veiksmingumas ir optimizuota infrastruktūra.

Siekiant sklandaus Kolegijos tikslų įgyvendinimo ir efektyvaus valdymo, dėmesys bus skiriamas: strateginės partnerystės stiprinimui Lietuvoje ir užsienyje, aiškumui, identifikuojant darbuotojų funkcijas ir atsakomybių sritis; atsakomybei, pasidalijant darbą ir kompetencijas; efektyvumui, užtikrinant koordinuotą Kolegijos veiklų organizavimą ir vykdymą.

Kaip horizontalus veiklos prioritetas išliks Kolegijos veiklų skaitmenizavimas. Pastaraisiais metais buvo vystomos Kolegijos informacinės sistemos (įdiegta Dėstytojų veiklų planavimo IS, Personalo valdymo sistema, Darbuotojų savitarna), vykdyta vidinių ir išorinių sistemų integracija (pvz., DVS kontora ir Lietuvos pašto sistema, ALMA ir SSO, Primo Ve, LAMABPO ir sutartys kontoroje, VIPIS ir FVAIS). Tačiau skaitmenizavimo paslaugų pirkimas iš išorės kainuoja brangiau ir vyksta lėčiau, neaugina vidinio žinojimo, todėl aktualus Kolegijos informacijos išteklių konsolidavimas ir modernizavimas, nukreiptas į efektyvų ir saugų informacijos išteklių valdymą. Taip pat procesų skaitmenizavimas neabejotinai didina veiklos efektyvumą, leidžia fiksuoti procesus einamu laiku, o ne stebėti praeities situaciją.

Toliau bus plėtojama Kolegijos infrastruktūra, įvertinant poveikį aplinkai. O tvariam veiklos tęstinumui užtikrinti, bus ieškoma tinkamų sprendimų finansinių resursų pritraukimui, valdymui ir paskirstymui.

Siejant su Kolegijos strateginiu tikslu – **didinti Kolegijos valdymo veiksmingumą ir optimizuoti infrastruktūrą**, būtų įgyvendinami šiam tikslui pasiekti Kolegijos bendruomenės iškelti uždaviniai: 1) *Optimizuoti Kolegijos valdymą stiprinant atskirų veiklos sričių integraciją*; 2) *Plėtoti išmaniosiomis technologijomis grįstą paslaugų teikimą didinant skaitmenizuotų Kolegijos veiklos procesų efektyvumą*; 3) *Optimizuoti kolegijos infrastruktūrą*; 4) *Užtikrinti Kolegijos finansinį tvarumą*. Šiems uždaviniams įgyvendinti išskirčiau šias priemones ir laukiamus rezultatus:

- Plėtoti ir stiprinti strategines partnerystes instituciniu lygmeniu tiek akademinėje, tiek mokslo srityse, tuo pačiu siekiant sinergijos šiame bendradarbiavime: vertės kūrimas per studijas ir mokslą partneriams, tačiau tuo pačiu ir Kolegijai labai svarbi iš partnerių gaunama vertė (akademinė, finansinė parama, žinomumo didinimas ir pan.). Matau šios partnerystės vystymą tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose, tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse, įtraukiant ir Kolegijos alumnus. Matyčiau išskirtinio dėmesio skyrimą alumnų telkimui instituciniu lygmeniu, suvienijant dabar vykdomas fragmentuotas iniciatyvas Kolegijos padaliniuose (Kolegija turi net apie 33 tūkst. absolventų!). Aktyvesnis jų įtraukimas į Kolegijos veiklas įvairiomis formomis (pvz.: per mikrokreditų siūlymą nuolat atnaujinti savo kompetencijas, įvairias socialines iniciatyvas, prisidėjimo prie paramos Kolegijai) yra būtinas Kolegijai. Šiuo metu ši sritis yra ženkliai tobulintina Kolegijoje.
- Partnerystėje su Kolegija taryba, Akademine taryba, bei sutarus su kitomis kolegijomis kurti Kauno regiono kolegiją (ilgalaikėje perspektyvoje – Kauno regiono taikomųjų mokslų universitetą).
- Atlikti struktūrinių padalinių vykdomų funkcijų, atsakomybių ir finansinių išteklių integruotą analizę bei į(si)vertinimą, išgryninant esamas ir potencialias funkcijas. Sukurti tokią organizacinę struktūrą, kuri užtikrintų efektyvų darbo funkcijų pasiskirstymą, o veiklos būtų vykdomos pagal užsibrėžtus kokybės standartus.
- Būtina gerinti išorinę komunikaciją, parengiant Kolegijos įvaizdžio formavimo politiką bei ilgalaikę rinkodaros programą Kolegijos įvaizdžio stiprinimui visuomenėje. Taip pat labai svarbu gerinti vidinę Kolegijos komunikaciją, kuri, remiantis Kolegijoje atliktų darbuotojų apklausų rezultatais, vertinama tik vidutiniškai ir yra tobulintina sritis.
- Vystyti Kolegijos kokybės užtikrinimo sistemą, siekiant užtikrinti ne tik atitiktį teisiniams reikalavimams, bet ir veiklos kokybės užtikrinimo standartų kūrimą. Instituciniu lygmeniu

didesnį dėmesį skirti studijų kokybės vystymui studijų programų lygmenyje (tai pažymėjo ir tarptautiniai ekspertai išorinio vertinimo metu).

- Didinti pasikartojančių Kolegijos veiklos procesų efektyvumą, juos standartizuojant ir skaitmenizuojant (kurie dar nėra standartizuoti ir skaitmenizuoti). Pavyzdžiui, galėtų būti skaitmenizuoti veiklos planai, rodiklių stebėseną, veiklos ataskaitos, grįžtamojo ryšio ataskaitos, prašymų valdymas, el. pažymos / pažymėjimai ir kt.
- Įsteigti informacijos išteklių valdymo centrą arba deleguoti organizacinėje struktūroje aiškiai atsakomybes, kas būtų atsakingi už informacinių išteklių kūrimą, jų tvarkymo bei priežiūros organizavimą ir kontrolę. Tai leistų efektyviau numatyti ir įgyvendinti kiekvienos naudojamos informacinės sistemos funkcionalumo tobulinimo galimybes. Sukurti tarpusavyje integruotą IS visumą.
- Suformuoti Kolegijos infrastruktūros plėtros koncepciją, siekiant energetinio naudingumo (A+, A++). Infrastruktūriniai projektai ir toliau turėtų būti paremti ir vertinami poveikio aplinkai požiūriu.
- Toliau plėtoti ir įgyvendinti akademinių miestelių koncepcijas (pvz.: Medicinos akademinio miestelio įkūrimas ir pan.).
- Vykdyti infrastruktūros pritaikymo asmenims su specialiais poreikiais programą, remiantis universaliu dizainu.
- Taikomųjų tyrimų laboratorijų tobulinimas, pritaikant jas eksperimentinei veiklai bei kuriant nacionalinį (laboratorijų pagal atskiras sritis) tinklą Lietuvoje.
- Būtina sukurti 1-3-5 metų finansinės perspektyvos planus, kurie leistų prognozuoti ir užtikrinti tvarų Kolegijos finansavimą, infrastruktūros gerinimą, darbo užmokesčio kėlimą, įgyvendinant Kolegijos strateginius tikslus.

Šios srities laukiamus rezultatus siečiau su prieš tai pateiktais visų trijų strateginių tikslų laukiamais rezultatais. Kitaip tariant, tvarus valdymas turi būti labai tvirtai sutelktas į minėtų rezultatų pasiekimą. Organizacinė struktūra, užtikrinanti efektyvų darbo funkcijų pasiskirstymą, sprendimų priėmimą, efektyvų marketingą, viešinimą, skaitmenizuoti veiklos procesai, efektyvus ir saugus informacijos išteklių valdymas, veiklos stebėseną einamuoju metu, kokybės užtikrinimo sistemos patobulinimas studijų vystymo aspektu, kontrolės už pasiektus rezultatus sistemos stiprinimas, sustiprintas rizikų valdymas, tvarus ir kryptingas infrastruktūros vystymas, pajamų šaltinių įvairovė ir kiti valdymo aspektai užtikrins esminių Kolegijos veiklos rodiklių, keliamų studijų ir mokslo srityse, įgyvendinimą. Toliau svarbu išlaikyti puikų Kolegijos Bibliotekos ir informacijos išteklių centro veiklos tęstinumą, kurio veikla kaip gerosios praktikos pavyzdys buvo identifikuotas ir Kolegiją vertinusių išorinių ekspertų. Vadovo darbas ir turėtų būti sutelktas į tokių sąlygų sukūrimą Kolegijoje.

Apibendrinant, regioninės kolegijos formavimo atveju gali tekti susidurti su naujais iššūkiais, formuojant Kolegijos organizacinę struktūrą, optimizuojant infrastruktūrą, užtikrinant tvarų finansų valdymą. Todėl bus reikalingi papildomi susitarimai valdymo srityje, kurie bus aptariamai ir diskutuojami bendruomenėje bei valdymo organuose.

Siekiant pažangos rodiklių įgyvendinimo svarbus bendruomeniškumas, nes tik susitelkusi bendruomenė gali pasiekti išsikeltus tikslus. Besikeičianti Lietuvos aukštojo mokslo sistema, rinkos poreikiai, technologijos yra iššūkiai, kurie jau artimiausioje ateityje gali pareikalauti daug greitesnio ir lankstesnio reagavimo į pokyčius rinkoje ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų prie kurių turime prisitaikyti ir būti lyderiaujanti organizacija.

Viena pagrindinių Kolegijos nuostatų suvokiu įsiklausymą į fakultetų, bendruomenės narių nuomonę, diskusiją svarbiausiais klausimais, sprendimų viešinimą – bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą. Norėčiau Kolegijos bendruomenei palinkėti būti aktyviai, daugiau dėmesio skiriant savo ir alumni sėkmės istorijų komunikacijai.

Aš tikiu Kolegijos bendruomene, kurioje pats subrendau ir atsiskleidžiau kaip vadovas, jos potencialu ir galimybėmis susitelkti siekiant bendrų tikslų, nubrėžtų mūsų Strategijoje ir mano, kaip kandidato į direktorių, numatytų tikslų įgyvendinimu. Didžiuojuosi galėdamas dalintis savo

sukauptomis žiniomis, patirtimi, prisidedant prie Kolegijos sėkmingo vystymosi ir bendruomenės gerovės. Ši Programa nėra galutinė, nekeičiama ir netobulintina. Šiuo metu reikalinga peržiūrėti esamą Kolegijos strategiją, įvertinti ją esamos kolegijų pertvarkos kontekste ir ją atnaujinti. Vizija, priemonės, rezultatai – visa tai turi būti suformuota diskutuojant su Kolegijos bendruomene ir patvirtinta Akademinės tarybos ir Tarybos. Ypač reikalinga savo srities profesionalų nuomonė apie tinkamas priemones ir rezultatus; visos priemonės negali būti savitikslių – jos turi kurti vertę studentui, darbo rinkai, visuomenei plačiąja prasme. Aš, kaip kandidatas į Kolegijos direktorius, teikiu galimą Kolegijos viziją, dėl kurios visi kartu turime ateityje susitarti.

Vizija be veiksmo yra tik svajonė.

2023 m. kovo 24 d.



dr. Andrius Brusokas