



***KAUNO KOLEGIJOS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
KAUNAS COLLEGE***

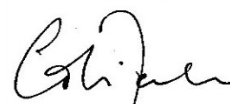
Grupės vadovas:	Prof. Colin Raban
Panel chairperson:	
Vertinimo sekretorė:	Sinéad O’Sullivan
Review secretary:	
Grupės nariai (kategorija):	Prof. Laust Joen Jakobsen (akademinės bendruomenės atstovas)
Panel members (category):	Prof. Dr. Lukas Scherer (akademinės bendruomenės atstovas)
	Gintarė Vaitkienė (socialinė partnerė)
	Ieva Porutytė (studentė)
SKVC vertinimo koordinatorė:	Daiva Buivydienė
Review coordinator at SKVC:	

2022

Išvadų kalba – anglų kalba

TURINYS

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Kauno Kolegijos institucinio išorinio vertinimo išvadų tekstas.



Colin Raban

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 (toliau – SS) pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau: SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais.
3. Ekspertų grupė sudaryta iš šešių narių, paskirtų vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

Prof. Colin Raban (grupės vadovas)
 Sinéad O’Sullivan (grupės sekretorė)
 Prof. Laust Joen Jakobsen (akademinės bendruomenės atstovas)

Prof. Dr. Lukas Scherer (akademinės bendruomenės atstovas)
 Gintarė Vaitkienė (socialinė partnerė)
 Ieva Porutytė (studentė)

4. **Kauno kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	4
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	3
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	3
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	3

*5 balai - **puikiai**– sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje;

4 balai – **labai gerai** – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų;

3 balai – **gerai** – sritis plėtojama sistemaiškai, be esminių trūkumų;

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

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

6. Nustatyti 7 gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **13** rekomendacijų.

II. IŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Kauno kolegijos (toliau - KK arba Kolegija) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2022 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 SS pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir SS nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupė gavo Kolegijos SS su 16 priedų. SKVC pateikė papildomą informaciją ekspertų grupei apie Kolegiją, kaip nurodyta Metodikoje (26 punkte), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; aukštosios mokyklos veiklos išorinio vertinimo rezultatus ir mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimų rezultatus; valstybės biudžeto asignavimus mokslinių tyrimų veiklai; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją dėl galimų akademinės etikos ir procedūrų pažeidimų. Po SS ir susijusios medžiagos pirminės peržiūros ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos: procedūrų dokumentų iš Kokybės užtikrinimo vadovo, duomenų apie institucijos struktūrą ir papildomų duomenų apie studentus, kurie nebuvo pateikti institucijos profilyje ar dokumentuose.
10. Vizitas į KK vyko 2022 m. gegužės 10-12 dienomis, po dviejų SKVC darbuotojų surengtų mokymų ekspertams ir parengiamųjų Grupės posėdžių. Ekspertų grupė susitiko su 85 vidiniais ir išoriniais socialiniais dalininkais. Vėliau grupė susitiko tiek gyvai, tik virtualiai, kad peržiūrėtų ir suderintų išvadas ir rekomendacijas. Galutinės vertinimo išvados buvo parengtos derinant raštu ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus įrodymus, ekspertų grupė taip pat atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, atlikto 2014 m., rekomendacijas.
12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** – 5 balai – sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** – 4 balai – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** – 3 balai – sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** – 2 balai – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** – 1 balas – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

13. Sprendimas įvertinti **teigiamai** priimamas, kai nė viena vertinamoji sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas įvertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinamų sričių yra įvertinta nepatenkinamai (1 balu).
14. Vadovaujantis Metodika, Grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), peržiūri ir patikslina išvadas, ir pateikia jas SKVC.
15. Šiuo atveju, ekspertų grupė priėmė iš Kolegijos gautus tris neesmines ir faktinio pobūdžio pastabas, todėl išvadose buvo padaryti nedideli pakeitimai.
16. Grupei apsvarsčius aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), baigia rengti išvadas, kurias svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (Komisija). Remdamasis Komisijos pateiktu siūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [įsakymu Nr. V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:
- įvertinti aukštosios mokyklos veiklą teigiamai;
 - įvertinti aukštosios mokyklos veiklą neigiamai.

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

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

17. Remiantis išorinio vertinimo išvadomis, SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo** :
- **akredituoti 7 metų terminui**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinta teigiamai;
 - **akredituoti 3 metų terminui**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinta neigiamai;
 - **neakredituoti**, jei pakartotinio vertinimo metu aukštoji mokykla įvertinama neigiamai.

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

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Kauno kolegija yra valstybinė aukštoji mokykla, kuri savo veikloje vadovaujasi *Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu*, Lietuvos aukštojo mokslo strateginiais dokumentais, Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis ir gairėmis, Kolegijos *Statutu* ir *2025 m. strategija*. Kolegijos vizija - „tvari Europos aukštojo mokslo institucija, puoselėjanti Lietuvos tautinę kultūrą ir tradicijas“. Jos misija - teikti inovacijomis grįstas studijas, orientuotas į praktinę veiklą, ir skatinti taikomąją mokslo ir meno veiklą, kuri prisideda prie visuomenės raidos nacionaliniu bei tarptautiniu lygmeniu. Kolegijos vertybės - tai atsakomybė, profesionalumas, atvirumas, pagarba ir bendruomeniškumas.

20. Kolegija įkurta 2000 m. sujungus Kauno aukštesniąsias ekonomikos ir technologijų mokyklas ir akredituota kaip neuniversitetinė aukštoji mokykla. 2014 metais, po tarptautinių ekspertų atlikto išorinio vertinimo, Kolegija buvo pakartotinai akredituota dar šešeriams metams. Šiuo metu Kauno kolegija yra viena didžiausių Lietuvos aukštųjų mokyklų, kurioje studijuoja apie 5 000 studentų, įskaitant 32 užsienio studentus. Joje dirba 782 darbuotojai, iš kurių 528 yra dėstytojai. Kasmet Kolegijos bendruomenę papildo apie 20 užsienio akademikų, apie 120 užsienio studentų ir apie 100 akademinio personalo darbuotojų. Ją yra baigę daugiau nei 32 000 absolventų.

21. KK vadovauja Direktorius, kuriam padeda Direktoriaus pavaduotojas ir kiti vadovaujantys darbuotojai. Kiti Kolegijos sprendimus priimančios organai yra: Taryba (9 nariai), Akademinė taryba (33 nariai), Studentų atstovybė, Profesinė sąjunga ir Darbo taryba.

22. Studijų programos siūlomos keturiuose fakultetuose: Verslo, Technologijų, Medicinos bei Menų ir ugdymo. Tauragėje taip pat veikia regioninis KK skyrius. Kolegijoje vykdomos studijos 34 studijų kryptyse ir 49 studijų programos, kurias baigus suteikiamas profesinio bakalauro laipsnis. Fakultetų darbuotojų vykdoma taikomoji mokslo ir meno veikla (toliau - TMMV) apima mokslinius tyrimus, publikacijas, konsultacijas ir meninę veiklą.

23. Kolegijos strateginę ir einamąją veiklą valdo du administraciniai padaliniai: *Studijų ir taikomųjų mokslų departamentas* (kurį sudaro Studijų, Studentų priėmimo, Tarptautinių ryšių, Mokslo taikomosios veiklos skyriai bei Bibliotekos ir informacijos išteklių centras), ir *Valdymo ir kokybės departamentas* kurį sudaro Teisės ir dokumentų valdymo, Žmogiškųjų išteklių tarnybos, Kokybės valdymo ir Projektų skyriai). Kiti pagalbiniai padaliniai - Skaitmeninių technologijų, Rinkodaros ir komunikacijos, Vidaus audito ir Viešųjų pirkimų skyriai, taip pat Kultūrinės veiklos ir sporto centras bei Karjeros centras.

24. Kauno kolegija bendradarbiauja su daugiau nei 260 tarptautinių partnerių, su 229 iš jų - pagal Europos Sąjungos mobilumo programą *Erasmus+*. KK yra daugelio Europos ir tarptautinių aukštųjų mokyklų grupių, tokių kaip EURASHE (Europos aukštojo mokslo institucijų asociacija), EAIE (Europos tarptautinio švietimo asociacija) ir Jungtinių Tautų Organizacijos Pasaulinio susitarimo (tarptautinis socialinės atsakomybės principus įgyvendinančių organizacijų tinklas) narė. Kolegija taip pat yra įvairių tarptautinių asociacijų narė, įskaitant 10 *NordPlus* tinklų kartu su partneriais šiaurės Baltijos šalyse, o 2022 m. pateikė paraišką prisijungti prie UNINOVIS tinklo pagal Erasmus+ universitetų aljansų kvietimą.

25. Kolegija aktyviai dalyvauja įvairiuose tarptautiniuose projektuose. Nuo 2016 m. iki 2021 m. ji koordinavo 89 nacionalinius ir tarptautinius projektus ir buvo dar 72 projektų partnerė. Bendra šių projektų vertė siekė daugiau nei 8,5 mln. eurų, o jų įgyvendinimui buvo skirta ES ir kitų finansavimo šaltinių parama. Šiuo metu Kolegija, kaip koordinatore, įgyvendina 4 Erasmus+ finansuojamus projektus, kurių vertė viršija 1,5 mln. eurų.

III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

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

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

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

1.1.3. Vykdoma reguliari strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, stebėsenos rezultatai panaudojami veiklos valdymui tobulinti.

26. Kolegijos strateginiai tikslai yra šie:

- a. vykdyti į praktinę veiklą orientuotas ir inovacijomis grįstas kolegines studijas;
- b. plėtoti į visuomenės raidą orientuotą taikomąją mokslo ir meno veiklą nacionaliniu bei tarptautiniu lygmeniu;
- c. didinti valdymo efektyvumą ir optimizuoti Kolegijos infrastruktūrą;
- d. telkti darnią bendruomenę, puoselėjančią besimokančios organizacijos kultūrą.

27. Kolegijos 2025 m. strategija atitinka nacionalinius teisės aktus ir politiką, susijusią su mokslo ir studijų veikla. Kolegijos strateginiai tikslai ir uždaviniai suderinti su Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo 11 straipsnyje išvardytais koleginiams studijoms keliamais tikslais ir reikalavimais, o institucija taip pat yra įsipareigojusi apjungti savo mokslo (meno) ir studijų veiklą su mokymosi visą gyvenimą ir socialinės atsakomybės nuostatomis. Strateginio veiklos plano tikslas - užtikrinti Kolegijos mokslo, meno ir studijų veiklos darną per profesines praktikas, aktyvų darbuotojų ir studentų dalyvavimą šioje veikloje ir užsakomuosiuose mokslinių tyrimų ir regioninės plėtros projektuose. Kolegijos socialinės atsakomybės laikymosi įsipareigojimas yra orientuotas į tvarią plėtrą, bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis ir verslo bei valstybinių institucijų atstovais.

28. Ekspertų grupė mano, kad Strateginis veiklos planas yra išsamus ir gerai struktūrizuotas. Jo įgyvendinimo grafikas, atsakomybės paskirstymas, sėkmės kriterijai ir rodikliai yra išsamūs ir pasiekiami. Ekspertų grupė taip pat patvirtino, kad Strateginis veiklos planas yra peržiūrimas atliekant metinį savianalizės procesą, kuriame dalyvauja visi organizacijos padaliniai. Tikimasi, kad ši nuosekli ir į rezultatus orientuota stebėseną padės pagerinti veiklos valdymą.

29. Savianalizės procesas apima metinę strategijos peržiūrą, po kurios Tarybai pateikiamos Direktorius išvados. Tarybos nariai patikino ekspertų grupę, kad, nepaisant strategijos

sudėtingumo, jie nuolat stebi strateginio veiklos plano įgyvendinimą. Šį procesą įgyvendinti padeda reguliarūs Tarybos pirmininko, Ministerijos ir direktoriaus susitikimai ir į KK veiklos planą įtraukti „Strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos rezultatai“.

30. Kolegija sau yra užsibrėžusi ne vieną ambicingą tikslą, o keletas iš jų susiję su tuo, kad ateityje jai galėtų būti suteikta teisė siūlyti magistrantūros studijų programas. Ekspertų grupė siekė išsiaiškinti, ar strategijos sudėtingumas ir ambicingas jos tikslų pobūdis galėtų veikti kaip „suvaržymai“, ribojantys Kolegijos gebėjimą lanksčiai prisitaikyti prie nenumatytų pokyčių pačioje institucijoje ar jos veiklos aplinkoje. Nors SS teigiama, kad strategija ir planas „prireikus koreguojami“, pokyčiai galimai būtų tik laipsniški ir nedideli. Susitikus su Taryba, ekspertų grupei buvo pasakyta, kad šie pakeitimai galėtų būti reikšmingi ir apimti institucijos tikslų pakeitimus, atliktus po konsultacijų su darbo grupėmis ir Akademine taryba.

31. Kolegijos požiūris į strateginį planavimą pasižymi keletu itin teigiamų bruožų, tačiau ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad keturiems strateginiams tikslams stebėti ir valdyti jų įgyvendinimą institucija iš viso taiko 82 rodiklius, o atsakomybė už kiekvieną rodiklį priskirta konkrečiam atskiram padaliniui ar asmeniui. Nors Kolegijos pagrindiniai operatyviniai rodikliai yra aiškūs ir išmatuojami, ji galėtų apsvarstyti, ar dėl didelio šių rodiklių skaičiaus neatsiranda tam tikro institucijos apsunkinimo, kuris galėtų trukdyti veiksmingai vykdyti stebėsenos ir įgyvendinimo procesą.

32. Ekspertų grupė taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad pirmojo Kolegijos strateginio tikslo įgyvendinimas bent iš dalies priklauso nuo jos gebėjimo siūlyti profesinio magistro laipsnį ir kad šiuo metu neuniversitetinės institucijos negali pasiūlyti tokio lygio programų. Tačiau, darbuotojų, socialinių partnerių ir absolventų nuomone, gebėjimas teikti magistrantūros programas yra būtina sąlyga sėkmingam Kolegijos įsipareigojimo mokymuisi visą gyvenimą įgyvendinimui (žr. 121 punktą). Su šia nuomone sutinka ir Kolegija.

33. Galiausiai ekspertų grupė pastebėjo, kad strateginis veiklos planas ir jo pažangos rodikliai rodo, jog Kolegija apibrėžia „besimokančią organizaciją“ kaip organizaciją, kurioje visų lygių darbuotojų kompetencija yra nuolat tobulinama. Užuoat daugiausia dėmesio skyrus personalo kokybei, Kolegijai būtų naudinga vystyti kuo daugiau suinteresuotų šalių ir institucijos bendruomenės narių apimančias diskusijas apie šios sąvokos reikšmę aukštosios mokyklos struktūrai, kultūrai ir pageidaujamiems valdymo stiliams. Ekspertų grupė mano, kad tokia, platesnė, besimokančios organizacijos koncepcija pilnai atitiktų Kolegijos vertybes (žr. 19 punktą).

1.2. Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:

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

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

1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.

34. Iš SS galima buvo suprasti, kad dėl Kolegijos procesų kompleksiško gali susidaryti ir sudėtingos jos valdymo sąlygos. Tačiau pokalbių su darbuotojais ir studentais metu paaiškėjo, kad KK valdymo tvarka yra gera, o užduotys ir atsakomybė yra tinkamai paskirstytos. Taip pat tapo akivaizdu, kad neseniai įvykdžius restruktūrizaciją ir sumažinus direktoriaus pavaduotojų skaičių nuo trijų iki vieno, buvo sukurta horizontalesnė valdymo struktūra, leidžianti operatyviau priimti sprendimus, ypač fakultetuose dirbantiems darbuotojams.

35. Per susitikimus su Tarybos, Akademinės tarybos ir studijų krypties komitetų darbuotojais ir studentais ekspertų grupė įsitikino, kad kiekvieno iš šių patariamųjų organų vaidmuo ir atsakomybė yra gerai žinomi ir suprantami. Taip pat tapo akivaizdu, kad jie veiksmingai vykdo savo pareigas. Tačiau ekspertų grupė pažymėjo, kad Kolegijos Statute nurodyta, jog būtent Akademinė taryba, o ne Direktorius, turi teisę priimti sprendimus dėl studijų programų nutraukimo ar sustabdymo. Kitose institucijose ar jurisdikcijose tokie sprendimai gali būti laikomi vykdomosios valdžios teise, todėl ekspertų grupė suabejojo, jog Direktoratui negavus Akademinės tarybos pritarimo pasiūlymui nutraukti studijų programą galėtų kilti pavojus institucijos finansiniam gyvybingumui. Ekspertų grupė buvo patikinta, kad jei sprendami tokie klausimai Akademinė taryba ir Direktoratas atsidurtų aklavietėje, į procesą įsikištų Taryba.

36. Už įprastinį Kauno kolegijos procedūrų ir rizikos valdymo priemonių vertinimą yra atsakingas Vidaus audito skyrius (VAS). Direktoriumi atskaitingas VAS atlieka objektyvų Kolegijos veiklos, rizikos valdymo ir vidaus kontrolės vertinimą. Atliekant auditus daugiausia dėmesio skiriama svarbiems rizikos veiksniams, o minėtas skyrius sudaro metinį veiklos planą, kurį tvirtina Direktorius. Metinis veiklos planas gali būti koreguojamas metų eigoje, atsižvelgiant į naujai kylančias rizikas, o VAS stebi, kaip įgyvendinamos jo ataskaitose pateiktos rekomendacijos. Vertinant riziką taip pat naudojamos išoriniai Kolegijos finansinių ataskaitų auditais.

37. Remdamasi Kolegijos pateiktais dokumentais ir pokalbiais su socialiniais dalininkais, ekspertų grupė įsitikino, kad darbuotojai, studentai ir socialiniai partneriai visapusiškai dalyvauja institucijos vadyboje ir valdyme. *2025 m. strategijos* vystymas rodo, kaip stengiamasi užtikrinti aktyvų platesnės Kolegijos bendruomenės narių įsitraukimą. Ekspertų grupė ypač atkreipė dėmesį į studentų dalyvavimą Kolegijos veikloje. Rengiant strategiją buvo atsižvelgta į jų poreikius ir indėlių, o studentų atstovai patikino ekspertų grupę, kad Kolegijos vadovybė noriai išklauso ir reaguoja į jų pasiūlymus susijusius su tam tikru tobulinimu ar pokyčiais.

1.3. Informacijos apie aukštosios mokyklos veiklą viešumas ir jos valdymo veiksmingumas:

1.3.1. Sistemingai renkami ir analizuojami veiklos duomenys, rezultatai (įskaitant studentų užimtumą ir absolventų karjeros stebėjimą) nurodomi, duomenys naudojami aukštosios mokyklos veiklos tobulinimui;

1.3.2. Informacija apie aukštosios mokyklos veiklą yra aiški, tiksli ir prieinama akademinėi bendruomenei bei visuomenei, reguliariai teikiama steigėjams, juridinio asmens dalyviams

38. Kaip nurodyta pirmiau (žr. 28–29 punktus), Kolegija taiko savianalizės procedūrą, taip stebėdama pažangą, padarytą įgyvendinant strateginį planą. Tas pats procesas naudojamas tobulinimo ir gerinimo tikslais individualiu, katedrų ir fakultetų lygmenimis, o taip pat Kolegijos studijų programų kokybei vertinti. Institucija renka įvairius duomenis, kad galėtų analizuoti ir tobulinti savo veiklą. Tai apima duomenis apie studentų pasiekimus, darbuotojų kvalifikaciją ir darbo rezultatus, dėstytojų publikacijas, studijų nutraukimo priežastis, darbuotojų ir studentų mobilumą, absolventų pasiekimus, socialinių dalininkų apklausų rezultatus ir t. t. Kolegija taip pat naudojami turimais nacionaliniais duomenimis iš oficialių šaltinių. Duomenų rinkimas tapo įmanomas dėl neseniai atliktų investicijų į Kolegijos informacinę sistemą. Be kita ko, šios investicijos prisidėjo ir prie savianalizės proceso tobulinimo.

39. Informacijos sklaida ir skelbimas tiek institucijos viduje, tiek išorinėms tikslinėms auditorijoms vykdomas laikantis Kolegijos vertybių, t. y. atvirumo, skaidrumo ir atskaitomybės. Kolegija skelbia išsamią informaciją apie studentų apklausų rezultatus ir veiksmus, kurių ji ėmėsi į juos atsižvelgdama. Ši informacija pateikiama už kiekvieną semestrą ir apima veiksmus, kurių imtasi institucijos ir fakulteto lygmeniu. Duomenys skelbiami įvairiomis priemonėmis, įskaitant Kolegijos intranetą ir interneto svetainę. Ekspertų grupės pokalbiai su darbuotojais, studentais ir socialiniais partneriais patvirtino Kolegijos priemonių veiksmingumą. Ji taip pat įsitikino institucijos rengiamos ir skelbiamos informacijos aiškumu ir išsamumu, bei jos įsipareigojimu siekti skaidrumo kaip priemonės abipusiam bendravimui su socialiniais dalininkais skatinti.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:

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

1.4.2. Aukštoji mokykla turi pakankamai akademinio (įvertinant nuolat institucijoje dirbantį akademinį personalą) ir neakademinio personalo iškeltiems veiklos tikslams pasiekti;

1.4.3. Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija yra tinkama aukštosios mokyklos tikslams pasiekti;

1.4.4. Sudaromos sąlygos akademiniam personalui tobulinti pedagoginei ir mokslinei veiklai reikalingas žinias ir gebėjimus;

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

40. Žmogiškųjų išteklių strategija yra neatsiejama visos Kolegijos strategijos dalis. 2018 m. Kolegija parengė savo *Žmogiškųjų išteklių politiką*, ir nuo tada ja vadovaujasi. *2025 m. strategijoje* žmogiškųjų išteklių valdymui skirta atskira strateginės veiklos programa, kurios tikslas - sukurti ir išlaikyti darnią bendruomenę, kuri puoselėtų besimokančios organizacijos kultūrą (žr. 33 punktą). Su tuo susiję tikslai ir priemonės yra orientuoti į ilgalaikį žmogiškųjų išteklių poreikių planavimą, darbuotojų pasitenkinimo darbo sąlygomis ir darbo užmokesčiu politika didinimą, akademinio ir neakademinio personalo kompetencijos kėlimą ir darbuotojų gerovės didinimą.

41. Direktorius priėmimo į darbą tvarka nustatyta Kauno kolegijos Statute. Pagrindinius reikalavimus akademinio personalo kvalifikacijai nustato *Mokslo ir studijų įstatymas, Bendrųjų reikalavimų studijų programoms vykdyti aprašas, Kauno kolegijos statusas, bei Kauno kolegijos darbuotojų parinkimo ir vertinimo principai. Kauno kolegijos dėstytojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarkos aprašas* nustato kvalifikacinius reikalavimus pretendams į akademinės pareigas, kvalifikacinius reikalavimus ir minimalius veiklos rodiklius akademinio personalo nariui per penkerių metų darbo laikotarpį. Laikantis šių taisyklių užtikrinama, kad Kolegijoje dirbtų tinkamos kvalifikacijos darbuotojai.

42. Nuo 2016 m. iki 2021 m. darbuotojų etatų skaičius vidutiniškai sumažėjo 14,6 %, t. y. 9 % sumažėjo akademinio personalo, 13 % - administracinio ir studijų aptarnavimo personalo ir 28 % kito personalo etatų. Tokį personalo skaičiaus mažėjimą lėmė platesnio masto demografiniai pokyčiai Lietuvoje ir mažėjantis studentų, stojančių į aukštąsias mokyklas, skaičius šalyje.

43. Dėstytojų, dirbančių pilną darbo dieną, ir dėstytojų, dirbančių ne pilną darbo dieną, santykis yra mažesnis už Lietuvos vidurkį. Tačiau nuo 2020–2021 m. jis padidėjo nuo 13 % iki 24 % (2021–2022 m. nacionalinis rodiklis yra 26 %). Darbuotojai, dirbantys ne pilną darbo dieną, dažnai turi naujausių ir praktinių savo srities žinių, reikalingų praktika grindžiamam mokymui, o jų buvimas Kolegijoje galėtų sustiprinti verslumo dvasią. Tačiau norint užtikrinti, kad ne pilną darbo dieną dirbantys dėstytojai nuolat laikytųsi Kolegijos politikos ir procedūrų bei turėtų tinkamų pedagoginių įgūdžių, prireiktų laiko ir pastangų. Siekdama spręsti šiuos iššūkius, KK įvairiais būdais integruoja ne pilną darbo dieną dirbančius darbuotojus į Kolegijos veiklas. Pavyzdžiui, vykdoma komandinio dėstymo praktika, kai ne pilną darbo dieną dirbančiam darbuotojui padeda grupė pilną darbo dieną dirbančių kolegų ir studijų programų vadovų. Kolegija taip pat siūlo parengiamuosius kursus, kurių metu pristatomi KK reikalavimai, susiję su studijų programų vykdymu ir vertinimu. Vienas iš Kolegijos sėkmės prisidedant prie šių darbuotojų tobulėjimo ir išlaikant juos darbo vietoje rodiklių - didelė dalis ne pilną darbo dieną dirbančių dėstytojų, kurie Kolegijoje dirba ilgiau nei penkerius metus.

44. Kaip teigiama SS, bendrasis studijų programų vykdymo reikalavimas yra toks, kad ne mažiau kaip dešimt procentų studijų krypties dalykų turi dėstyti mokslininkai arba pripažinti menininkai. 2021 m. mokslų daktaro laipsnį turinčių dėstytojų skaičius sudarė 21 %. 2021 m. 43 % Kolegijos akademinio personalo darbuotojų turėjo mokslinį laipsnį, o kviestinių dėstytojų ir pripažintų menininkų buvo atitinkamai 71 % ir 21 %. Reikalavimas kas penkerius metus vykdyti dėstytojų atestaciją leidžia Kolegijai stebėti darbuotojų kvalifikaciją ir taip užtikrinti, kad ji atitiktų studijų krypties poreikius. 87 % akademinio personalo turi daugiau nei trejų metų praktinio darbo patirtį, o tai sutampa Kolegijos vizija - būti į praktinę veiklą orientuota institucija. Nors šis skaičius yra gana aukštas, Kolegijai derėtų nuolat stebėti šį rodiklį ir užtikrinti, kad laikui bėgant praktinio darbo patirties turinčių darbuotojų dalis tik didėtų.

45. SS yra pateikti duomenys, susiję su Kolegijos dėstytojų ir studentų santykiu kiekvienoje studijų kryptyje. Vienam dėstytojui vidutiniškai tenka 9,5 studento. Pagal tarptautinius standartus šis santykis yra žemas, todėl ekspertų grupei kyla abejonių dėl jo ilgalaikio pelningumo.

46. Ekspertų grupė turėjo galimybių įsitikinti, kad tarp darbuotojų ir studentų yra glaudus ryšys. Tai buvo pasiekta įvairiomis priemonėmis, įskaitant įprastas pasitenkinimo studijomis apklausas, apskritojo stalo diskusijas, studentų atstovybės veiklą ir atvirų durų politiką, kuri palengvina tiesioginį bendravimą su Direktorato nariais, studijų programų vadovais ir Kolegijos administracijos darbuotojais. Ne mažiau glaudūs Kolegijos ir jos socialinių partnerių santykiai leidžia KK rinkti informaciją apie rinkos tendencijas, grėsmes ir galimybes bei gauti pasiūlymų, susijusių su naujomis studijų programomis ar projektais.

47. Remiantis SS duomenimis, kuriuos patvirtino ir ekspertų grupės susitikimai su aukštosios mokyklos personalu, visiems darbuotojams, tiek akademiniam, tiek administraciniam ir vadybiniam personalui sudarytos įvairios kvalifikacijos kėlimo galimybės. Savianalizės procesas ir metiniai skyrių veiklos planai labai padeda planuoti Kolegijos akademinio ir neakademinio personalo mokymą darbo vietoje. Veiklos planai kartu su penkerių metų sertifikavimo procesu sukurią veiksmingą akademinio personalo kompetencijų užtikrinimo ir tobulinimo sistemą. Be dalyvavimo vidiniuose ir išoriniuose kvalifikacijos kėlimo renginiuose, kursuose, konferencijose ir seminaruose, akademiniam ir neakademiniam personalui teikiama parama jiems siekiant įgyti bakalauro, magistro ir daktaro laipsnio akademinę kvalifikaciją. Ekspertų grupė palankiai vertina Kolegijos pasirengimą ugdyti neakademinį ir akademinį personalą juos apmokant, kadangi tai įrodo, jog institucija laikosi savo vertybių, t. y. pagarbos ir bendruomeniškumo jausmo (žr. 19 punktą).

1.5. Finansinių ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas:

1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;

1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;

1.5.3. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti planuojami ir panaudojami racionaliai;

1.5.4. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami.

48. Finansinio tvarumo užtikrinimas yra strateginis Kolegijos tikslas, o finansiniai ištekliai valdomi pagal valstybės biudžeto lėšų paskirstymo ir naudojimo bei biudžeto formavimo ir vykdymo tvarką. SS nurodyta, kad Kolegijos biudžetas valdomas decentralizuotai. Tai paskatino ekspertų grupę pasidomėti biudžeto lėšų paskirstymo tarp fakultetų tvarka. Dekanai savo ruožtu patikino ekspertų grupę, kad šis procesas veikia efektyviai. Apžvelgus 2022 m. turimas lėšas matyti, kad Kolegijos pajamos susidaro iš valstybės lėšų, nuosavų lėšų, tikslinių (projektinių) lėšų ir skolintų lėšų. Remdamasi pokalbiais su darbuotojais, ekspertų grupė padarė išvadą, kad KK daug dėmesio skiriama lėšų pritraukimui iš įvairių šaltinių.

49. Kolegija ketina 84 % savo strateginės veiklos programų finansuoti iš valstybės biudžeto asignavimų ir pajamų, gautų iš Erasmus programų. Likę 16 % lėšų bus gautos iš projektinės veiklos. Tai, vis dėlto, tėra prognozė, tad Kolegija turės efektyviai spręsti problemas, susijusias su padidėjusia konkurencija dėl studentų ir projektų finansavimo. Ekspertų grupė yra įsitikinusi,

kad Kolegija ir toliau analizuos savo veiklos aplinką, daugiausia dėmesio skirdama finansiniam paslaugų teikimo tvarumui ir gebėjimui reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas.

50. KK stebi poreikius pagal studijų kryptis ir fakultetuose, kad galėtų priimti sprendimus dėl bibliotekos išteklių, prieigos prie duomenų bazių, infrastruktūros ir kitų mokymo išteklių pirkimo. Pasinaudodama ES struktūrinių fondų parama, Kolegija galėjo atnaujinti ir modernizuoti esamas patalpas bei įrengti naujas. Šiuo metu Kolegija turi modernią biblioteką, kuri yra gerai įrengta ir aprūpinta leidiniais, įskaitant prieigą prie duomenų bazių ir elektroninių išteklių. Bibliotekoje taip pat yra darbo vietos, skirtos individualiam ir grupiniam mokymuisi, o Kolegijos mokymo patalpose yra technologiškai gerai įrengtos klasės, auditorijos ir laboratorijos. Studentams pageidaujant taip pat suteikiamas apgyvendinimas, bei galimybė naudotis gerai įrengtomis sporto ir treniruoklių salėmis.

51. Bendradarbiavimas su išoriniais socialiniais dalininkais palengvina prieigą prie specializuotų laboratorijų ir aplinkos, leidžiančių vykdyti studijas ir mokslinius tyrimus. Kolegija koordinuoja partnerystę su Suomijos, Jungtinės Karalystės, Ispanijos ir Kroatijos institucijomis, sudarytą siekiant įgyvendinti *Erasmus+* projektą, kurio tikslas - pagerinti virtualių studijų kokybę ir patikimumą. Šio projekto rezultatai gerokai padidins Kolegijos gebėjimus vystyti bei teikti nuotolinio mokymosi galimybes bei užtikrinti jo kokybę.

52. *2025 m. strategijos* įgyvendinimas apima darbuotojų bei studentų lygių galimybių ir įvairovės programos kūrimą. Ji skirta apibrėžti tikslus ir veiksmus, reikalingus paramos sistemai, kuri padėtų nustatyti asmenis, turinčius mažiau galimybių dalyvauti Kolegijos veikloje, sukurti. Ši sistema leistų įvertinti individualius studijų ir darbo poreikius ir jiems patenkinti reikalingus priitaikymus, socialinę atskirtį patiriančių asmenų poreikius, o taip pat padėtų darbuotojams bei studentams derinti darbą ir (arba) studijas su šeimyniniais įsipareigojimais. Kolegijos įsitraukimas į Valstybinio studijų fondo projektą „Studijų prieinamumo didinimas“ ir atitinkamas dėstytojų dalyvavimas šiuose 32 akademiinių valandų mokymuose patvirtina Kolegijos įsipareigojimą siekti didesnės studijų procese dalyvaujančių asmenų įvairovės.

53. **Apibendrinant**, Kolegija yra darni bendruomenė, pagrįsta kultūra, kurią lydi stiprus įtraukties, atsakomybės ir visą Kolegiją apimantis įsipareigojimo rūpintis institucijos gerove jausmas. Institucija puoselėja savo vertybes ir, nepaisant jos veiklos procesų sudėtingumo, yra gerai veikianti organizacija. Darbuotojai supranta Kolegijos atsakomybę vietos bendruomenei ir yra tvirtai įsipareigoję glaudžiai bendradarbiauti su išorės organizacijomis ir verslo bendruomene. Kolegijos valdymo tvarkos bei priemonių veiksmingumas leidžia tikėti jos gebėjimu įveikti iššūkius, kurie laukia visų Lietuvos ir kitų šalių aukštųjų mokyklų.

54. **Sprendimas:** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, įvertinama 4 balais.

55. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kolegija galėtų apsvastyti, ar jos požiūris į strateginį planavimą nėra pernelyg sudėtingas, ir netrukdo veiksmingai vykdyti stebėsenos ir įgyvendinimo procesų.

- KK būtų naudinga vieningai, įtraukiant visą instituciją, aptarti „besimokančios organizacijos“ sąvokos poveikį jos struktūrai, kultūrai ir pageidaujamiems valdymo stiliams.

56. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Kolegijos pastangos užtikrinti visapusišką ir aktyvų darbuotojų, studentų ir socialinių partnerių dalyvavimą institucijos vadyboje ir valdyme.
- Įsipareigojimas siekti skaidrumo kaip priemonės, skatinančios abipusę institucijos ir jos socialinių dalininkų bendravimą, taip pat atvirumas ir skaidrumas Kolegijai savo interneto svetainėje skelbiant studentų apklausos rezultatus ir išsamią informaciją apie veiksmus, kurių buvo imtasi į juos atsižvelgiant.
- Moderni biblioteka ir jos siūlomų išteklių kokybė, įskaitant gerai įrengtas studijų erdves grupiniam darbui ir individualiam mokymuisi.

3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

2.1. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

2.1.1. Aukštoji mokykla turi patvirtintus ir viešai skelbiamus vidinį kokybės užtikrinimą reglamentuojančius dokumentus, kurie dera su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis;

2.1.2. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo, tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų įsitraukimą;

2.1.3. Nustatyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo procesai;

2.1.4. Aukštojoje mokykloje taikoma veiksminga parama studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui;

57. Pagrindiniai Kolegijos kokybės užtikrinimo sistemos bruožai išdėstyti Kokybės politikoje ir Strategijoje, kurios savo ruožtu remiasi institucijos vertybėmis. Bendras požiūris į kokybės užtikrinimą atitinka *Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą, Kolegijos Statutą, Studijų ir taikomosios mokslų bei meno veiklos politiką ir Žmogiškųjų išteklių politiką*.

58. Kolegijos SSGG analizėje kaip viena iš institucijos stiprybių įvardyta „veiksminga vidinė studijų kokybės užtikrinimo sistema, pagrįsta ESG gairėmis (*Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės*)“. Šis teiginys atitinka 2014 m. institucinio vertinimo išvadas, kuriose teigiama, kad Kolegija ėmėsi „aktyvaus ir įpareigojančio plėtros darbo“ kokybės užtikrinimo procesų, kurie buvo „tinkamai suderinti su ESG“, srityje.

59. Dabartiniam vertinimui pateiktoje SS ypatingai pabrėžta, kad Kolegija nuolat laikosi *Nuostatų ir gairių*: teigiama, kad „strateginės veiklos kokybės gerinimo nuostatos“ yra

„pagrįstos“ *Gairėmis*, o pati sistema apibūdinama kaip „atitinkanti“ ESG. Tai paskatino ekspertų grupės susidomėjimą ir svarstymus, ar tai reiškia, kad Kolegija siekia prisitaikyti prie kitų šalies aukštojo mokslo sektoriaus institucijų veiklos praktikos, o ne sukurti savitą požiūrį į kokybės valdymą.

60. Pirmąją ESG nuostatą pagrindžiančiose gairėse teigiama, kad institucijos kokybės užtikrinimo sistema „formuoja nuolatinio tobulėjimo ciklą ir padeda plėtoti kokybės kultūrą, kurioje visi vidiniai socialiniai dalininkai prisiima atsakomybę už kokybę ir dalyvauja užtikrinant kokybę visais institucijos lygmenimis“. Kauno kolegijos kokybės užtikrinimo politikoje panašiai apibrėžiamas kokybės kultūros skatinimas ir „abipusė atsakomybė“ už institucijos teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau KK požiūris išsiskiria tuo, kad ji teikia didelę reikšmę skaidrumui ir abipusei socialinių dalininkų atskaitomybei, įskaitant vadovaujančių darbuotojų atskaitomybę jaunesniems kolegoms.

61. Ekspertų grupė patvirtina, kad Kolegijos kokybės užtikrinimo priemonės atitinka *Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires* bei atitinkamus *Mokslo ir studijų įstatymo* straipsnius. Su tuo susijusių dokumentų veikimą lemia tai, kad Kolegija laikosi savo vertybių (žr. 19, 47 ir 53 punktus). Toliau vystant savo požiūrį į kokybės užtikrinimą, Kolegijai derėtų reguliariai apsvaistyti ekspertų grupės pasiūlymus dėl tobulinimo (žr. 66–70 punktus).

Planavimo, stebėsenos ir vertinimo procesai

62. Kokybės vadove pateikiama maždaug 18 procedūrų, kurių dauguma susijusios su valdymo funkcijomis, neturinčiomis tiesioginės įtakos institucijos akademinės veiklos kokybei, santrauka. Egzistuoja atskiras dokumentų rinkinys, į kurį taipogi įeina srautų diagramos, kuriame kiekviena procedūra aprašyta išsamiai. Kokybės valdymo skyrius yra atsakingas už savianalizės procedūras, o taip pat ir už Kolegijos strategijos rengimą ir peržiūrą. Šios dvi procedūros yra glaudžiai susijusios tarpusavyje.

63. Pokalbio su darbuotojais metu buvo patvirtinta, kad metinė savianalizė yra pagrindinė priemonė, kurią Kolegija pasitelkia siekdama užtikrinti savo veiklos kokybę. Savianalizė atliekama visais institucijos lygmenimis, remiantis įvairiais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais. Šio proceso rezultatas - kasmet Tarybai pateikiama visos Kolegijos SS.

64. SS rengiamos remiantis KK vidinių ir išorinių socialinių dalininkų atsiliepimais. Šis grįžtamasis ryšys paprastai, bet ne visada, gaunamas apklausų būdu. Studentų atsakymų pateikimo rodikliai yra aukšti, be to, Kolegijai pavyko šiek tiek pagerinti darbuotojų atsakymų teikimo rodiklius, nors absolventų ir darbdavių dalyvavimo rodikliai Kolegijai vis dar kelia susirūpinimą. Vienas iš Kolegijos grįžtamojo ryšio priemonių privalumų yra tai, kad pirmojo ir paskutinio kurso studentams bei absolventams skirti klausimynai parengti atsižvelgiant į konkrečias problemas ir aplinkybes. Kitas teigiamas Kolegijos taikomų priemonių bruožas - apklausų rezultatų skelbimas Kolegijos interneto svetainėje ir apskritojo stalo bei kitų susitikimų, kuriuose aptariami veiksmai, kurių imamasi atsižvelgiant į apklausų rezultatus, organizavimas.

65. Ekspertų grupė pažymėjo, kad atsakymų į apklausas dažnumas ir savianalizės proceso metu pateiktų atsiliepimų pobūdis bei kokybė priklausys nuo to, kaip Kolegijai pavyks sukurti „kokybės kultūrą“, kurioje darbuotojai ir studentai skatinami ir įgalinami atvirai ir kritiškai reikšti savo nuomonę. Ekspertų grupės manymu, jei, kaip teigia Kolegija, ji užtikrina „atskaitomybę visais lygmenimis“ ir jei tai apima vadovaujančių darbuotojų atsakomybę už paramą skyriaus darbuotojams, savianalizės procesas turėtų svariai prisidėti prie kokybės kultūros kūrimo. Ekspertų grupė taip pat padarė išvadą, kad visapusiškas savianalizės procedūros pobūdis (kurioje dalyvauja visų lygių ir visų Kolegijos dalių darbuotojai) yra pagirtinas Kolegijos kokybės užtikrinimo sistemos bruožas.

66. *Mokslo ir studijų įstatymo* 46[4] straipsnyje teigiama, kad akademinė veikla „turi būti nuolat tobulinama, taip pat atsižvelgiant ir į išorinio vertinimo rezultatus...“. Tai galima aiškinti taip, kad institucija gali iki galo įvykdyti savo įsipareigojimus susijusius su teikiamų paslaugų kokybe reaguodama į išorinio vertinimo rezultatus ir įdiegdama savianalizės procedūrą. Kolegija neabejotinai išpildo šį reikalavimą. Tačiau ekspertų grupė mano, kad visgi yra galimybių tobulinti Kolegijos kokybės užtikrinimo sistemą, kad ji viršytų savo teisinius įsipareigojimus, todėl nustatė keturias galimybes, kaip KK galėtų plėtoti pirmaujančią sektoriuje veiklos praktiką užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę ir standartus.

67. Ekspertų grupė pažymėjo, kad SS mažai kalbama apie akademinį standartų užtikrinimą ir priemones, kuriomis Kolegija užtikrina atitiktį Lietuvos kvalifikacijų sandarai. Grupė supranta, kad šis užtikrinimas bent iš dalies pasiekiamas Kolegijai dalyvaujant SKVC vykdomoje programų akreditavimo procedūroje, tačiau KK galėtų prisiimti didesnę atsakomybę už savo standartų nustatymą, įtraukdama išorinius akademinis ekspertus kartu su socialinių partnerių atstovais į studijų krypties komitetų atliekamą naujų programų pasiūlymų tvirtinimą. Kolegija taip pat galėtų remtis kai kurių savo dėstytojų įgūdžiais ir žiniomis, nustatydama visoje Kolegijoje galiojančius reikalavimus dėl studentų atsiskaitymų vertinimo balais tinkamumo ir pakankamumo, kaip rekomenduojama ESG 1.3 gairėje.

68. ESG 1.5 nuostatoje teigiama, kad „Mokslo ir studijų institucijos turi būti tikros dėl savo dėstytojų kompetencijos. Jos turėtų naudoti teisingus ir skaidrius dėstytojų įdarbinimo bei kvalifikacijos tobulinimo procesus“. Nors ekspertų grupė teigiamai vertina griežtomis Kolegijos personalo įdarbinimo, atrankos ir kvalifikacijos kėlimo procedūromis ir metinio planavimo, pagrįsto savianalizės procesu, veiksmingumu, tai yra tik netiesioginiai mokymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo metodai. Taigi antroji galimybė toliau tobulinti Kolegijos kokybės užtikrinimo sistemą - remtis komandinio mokymo tvarka ir įdiegti dėstytojų stebėjimo procedūrą. Ji galėtų būti savanoriška arba privaloma, bet abiem atvejais vienas kolega galėtų teikti konfidencialią grįžtamąją informaciją apie kito kolegos mokymo kokybę.

69. 2014 m. institucinio vertinimo išvadose pateiktos dvi rekomendacijos, susijusios su jungtinių studijų programų rengimu ir tvirtinimu. Kolegija tinkamai reagavo į rekomendaciją į savo Kokybės vadovą įtraukti procedūras ir teisės aktų reikalavimus, susijusius su jungtinių studijų programų rengimu. 2014 m. išvadose taip pat rekomenduota, kad Kolegija prieš

pradėdama vykdyti tarptautinius susitarimus atliktų rizikos vertinimą ir deramą išsamų patikrinimą. Ekspertų grupei buvo pateiktas bendras dokumentas *Jungtinių/dvigubo laipsnio studijų programų rizikos valdymo planas* ir ji buvo informuota, kad prie plano pridedamas klausimynas, kurį darbuotojai turi užpildyti derinant darbo sutarties sąlygas. Ekspertų grupės nuomone, tolesnis deramo išsamaus patikrinimo ir rizikos vertinimo procedūros tobulinimas, remiantis geriausia kitų Europos šalių, įskaitant Jungtinę Karalystę, praktika, suteiktų trečią galimybę sustiprinti Kolegijos kokybės užtikrinimo priemones.

70. KK labai rūpinasi, kad studentai dalyvautų institucijos kokybės užtikrinimo procesuose. Tai apima ir studentų narystę tokiuose komitetuose kaip Akademinė taryba ir studijų krypties komitetai. Pasiteiravus, kokia parama teikiama studentų atstovams minėtuose komitetuose, ekspertų grupė buvo informuota, kad nors studentai nėra oficialiai mokomi atlikti šias pareigas, vienas iš dekanų juos supažindina su medžiaga, kuri bus svarstoma posėdžių metu. Šios gerosios praktikos plėtojimas sukuriant studentų atstovų mokymo programą yra ketvirtoji galimybė Kolegijai pagerinti savo kokybės užtikrinimo (šiuo atveju - valdymo) priemones.

71. 2014 m. institucinio vertinimo išvadose rekomenduojama, kad Kokybės vadove „svarbiausi priedų aspektai būtų įtraukti į pagrindinį tekstą siekiant, kad procedūros ir veiksmai, kurių turi laikytis kokybės sistemos naudotojai, būtų aiškiau išdėstyti ir lengviau prieinami“. Kolegija į šią rekomendaciją reagavo tinkamai, ir į Vadovą įtraukė įvairių valdymo procedūrų aprašų santraukas (žr. 62 punktą). Ekspertų grupė taip pat buvo informuota, kad prie įvairių procedūrų pridedami ir šablonai bei formos, tačiau jie skelbiami atskirai.

72. Kokybės vadove išdėstyti bendrieji principai, kuriais grindžiamas Kolegijos kokybės užtikrinimo sistemos kūrimas ir veikimas, o procedūriniai dokumentai parašyti administracine kalba, kuri gali būti ne iki galo suprantama darbuotojams ir studentams. Todėl rekomenduojama, kad Kolegija apsvarstytų galimybę iš naujo parengti Kokybės vadovą, kad jis būtų patogus, išsamus, pagrindžiantis ir paaiškinantis kiekvienos procedūros svarbą bei pateikiantis išsamias bei papunkčiui išdėstytas instrukcijas, kaip dėstytojai ir studentai turėtų jomis vadovautis. Į Vadovą būtų naudinga įtraukti įvairias Kolegijos dokumentų formas ir šablonus, įskaitant deramo išsamaus patikrinimo klausimyną.

Pagalba darbuotojams ir studentams

73. Kolegija teikia studentams įvairių rūšių paramą, siekdama patenkinti jų akademinis ir asmeninius poreikius. Akademinė parama apima konsultacijas studijų klausimais, Karjeros, Bibliotekos ir informacijos išteklių centrų bei Kalbų centro teikiamą paramą. Be to, dar teikiama neakademinė ar asmeninė parama, susijusi su finansiniais, apgyvendinimo ir psichologiniais poreikiais, bei įvairios sporto ir laisvalaikio paslaugos. Kolegijoje taip pat atsižvelgiama į ypatingus tarptautinių ir papildomų poreikių turinčių studentų poreikius. Ekspertų grupė sutiko su pačios Kolegijos atliktu asmeninės ir akademinės paramos, kurią ji teikia studentams, veiksmingumo vertinimu bei teigiamo poveikio studijų nutraukimo rodikliams vertinimu. Ekspertų grupė taip pat teigiamai vertina Kolegijos dalyvavimą nacionalinėje iniciatyvoje,

kurioje sprendžiamas studentų išlaikymo Kolegijoje klausimas ir dalijamasi patirtimi tarp Lietuvos institucijų.

74. Darbuotojams teikiama parama apima mokymus, finansinę paramą ir sveikatos priežiūrą. Šiose išvadose siūloma, kad Kolegijai derėtų apsvarstyti kaip pateikti savo Kokybės vadovą tokia forma, kuri būtų palankesnė darbuotojams, o taip pat ir galimybę įdiegti tarpusavio stebėjimo sistemą kaip priemonę, padedančią darbuotojams tobulinti savo pedagoginius įgūdžius (žr. 68 ir 72 punktus). Taip pat gali būti ypač reikalinga parama dideliame ne pilną darbo dieną Kolegijoje dirbančių darbuotojų skaičiui (žr. 43 punktą.), kuri apimtų specialius mokymus ir personalo supratimo apie Kolegijos įsipareigojimą teikti inovacijomis grįstas studijas, ir įsitraukimą į su tuo susijusius procesus, ugdymą (žr. 87 punktą).

Akademinis sąžiningumas

75. Ekspertų grupė įvertino, kad Kolegijos priemonės, skirtos akademiniam sąžiningumui, lygioms galimybėms ir etiškumui užtikrinti, yra tinkamos ir atitinka kitų Europos institucijų praktiką. Ji taip pat pažymėjo, kad apeliacijų ir skundų dažnumas Kauno kolegijos dydžio institucijai atrodo nedidelis, o 2021 m. padidėjusį apeliacijų dėl studijų proceso organizavimo dažnumą Kolegija aiškino tuo, kad juos paskatino šalies lygmens politiniai sprendimai dėl pandemijos valdymo. Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę parengti programų lygmens vadovus (galimai net ir virtualius) ir pasiūlyti juos kaip priemonę, leidžiančią studentams susipažinti su institucine politika, procedūromis ir reikalavimais, susijusiais su tokiomis sritimis kaip akademinis sąžiningumas.

Atsakas į išorės vertinimą

76. Paskutinį kartą Kolegija buvo vertinta 2014 m. Ekspertų grupė viso pateikė 18 rekomendacijų, iš kurių penkios buvo susijusios su KK kokybės valdymo priemonėmis. Ekspertų grupė tuomet rekomendavo, kad Kolegija savo kokybės užtikrinimo procedūras išdėstyty lengvai prieinama forma, į Kokybės vadovą įtrauktų skyrių, kuriame būtų aprašytos jungtinių studijų programų rengimo procedūros ir teisės aktų reikalavimai (įskaitant pavedimą atlikti išsamų patikrinimą), pagerintų Kolegijos atsaką į studentų apklausose iškeltus klausimus ir išplėstų Kompetencijų ugdymo centro vaidmenį ir funkcijas, „įtraukiant mokymosi ir mokymo tobulinimą ir plečiant įvairių į studentą orientuoto mokymosi aspektų supratimą“. Nors ekspertų grupė teigiamai vertina, kad Kolegija tinkamai reagavo į šias rekomendacijas, šiose išvadose siūloma keletas būdų, kaip KK galėtų toliau remtis savo pačios įvykdytais veiklos patobulinimais ir plėtoti savo srityje pirmaujančią praktiką ir priemones (žr. 66–70 punktus).

77. **Apibendrinant**, Kolegijos kokybės užtikrinimo priemonės atitinka teisinius reikalavimus ir ESG. Ypatinga šių priemonių stiprybė - Kolegijos savianalizės, grįžtamojo ryšio bei studentų įsitraukimo procedūrų išsamumas ir visapusiškumas. Šių procedūrų veiksmingumą lemia valdymo kultūra, kurioje didelis dėmesys skiriamas institucijos vidinių socialinių dalininkų tarpusavio atskaitomybei. Toliau vystydama savo požiūrį į kokybės užtikrinimą, Kolegija galėtų apsvarstyti įvairius šiose išvadose siūlomus patobulinius. Jie apima priemones, kurių KK galėtų imtis, kad užtikrintų akademinis standartus, studentų atstovų Kolegijos komitetuose

mokymą ir galimybes remtis viename ar keliuose fakultetuose įsigalėjusia gerąja praktika, taip užtikrinant ir pagerinant dėstyto kokybę.

78. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais.

79. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kolegija turėtų apsvarstyti galimybes (nurodytas šių išvadų 66–70 punktuose) plėtoti pirmaujančią sektoriuje praktiką siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir standartus, prie kurios prisidėtų glaudesnis bendradarbiavimas su Europos institucijomis ir kolegomis.
- KK taip pat turėtų apsvarstyti kaip patobulinti Kokybės vadovą, kad jis taptų patogesniu ir išsamesniu vadovu darbuotojams ir studentams.
- Galiausiai, Kolegijai derėtų apsvarstyti galimybę parengti programos lygmens vadovą (galimai net ir virtualų) ir pasiūlyti jį kaip specialią priemonę, leidžiančią studentams susipažinti su institucine politika, procedūromis ir reikalavimais, susijusiais su tokiomis sritimis kaip akademinis sąžiningumas.

80. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Institucijos kolegialumas, kuris, kartu su abipuse atskaitomybe, užtikrina visapusišką savianalizės ir metinio vertinimo priemonių veiksmingumą.

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

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

3.1. Mokslo (meno) veiklos lygis, studijų ir mokslo (meno) veiklos suderinamumas ir jų atitikimas strateginiams veiklos tikslams:

3.1.1. Vykdoma studijų ir mokslinių tyrimų (meno) veikla ir jų rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus;

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

3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;

3.1.4. Nuosekliai vykdomas užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformalaus bei savaiminio mokymosi pripažinimo pripažinimas.

81. Kolegijos misija - teikti inovacijomis grįstas studijas, orientuotas į praktinę veiklą, ir šią misiją ji siekia įgyvendinti veikdama sudėtingoje aplinkoje. Kolegija susiduria su konkurencija, kuri kyla dėl mažėjančio studentų skaičiaus šalyje, spaudimu kelti skaitmeninio lygį ir būtinybe siekti tarptautiškumo skatinant darbuotojų ir studentų mobilumą. Tačiau, po pokalbių su darbuotojais, studentais ir socialiniais partneriais, ekspertų grupei tapo akivaizdu, kad KK

verslumas ir įsipareigojimas rengti studentus nacionalinei ir regiono darbo rinkai turėtų padėti jai įveikti šiuos iššūkius.

82. KK siūlo 49 studijų programas 34 studijų kryptyse. Į kai kurias programas priimama labai mažai studentų, o jų tęstinumas priklauso nuo to, ar jos bus subsidijuojamos kitų studijų programų pajamomis. Nors ir suprasdama, kad būtų galima rasti argumentų pasisakančių už šių studijų programų tęsimą, ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę parengti kriterijus, kuriais remiantis būtų priimami sprendimai dėl programų, kuriose studentų skaičius yra mažas arba mažėja, išsaugojimo. Be finansinio gyvybingumo, šie kriterijai galėtų apimti ir akademinį gyvybingumą (mažos grupės gali nesuteikti studentams tinkamos mokymosi patirties) ir socialinius ar paveldo poreikius Kolegijos regione.

83. Egzistuoja nustatyta tinkama naujos programos patvirtinimo procedūra. Tai dviejų etapų procesas, kurio pabaigoje Akademinė taryba apsvarsto pasiūlymus ir programos aprašas būna perduodamas SKVC išorinei akreditacijai. Studijų programų ir modulių (dalykų) specifikacijos rengiamos pagal SKVC reikalavimus.

84. Kaip buvo rekomenduota 2014 m. vertinimo išvadose, kiekvieną programą prižiūri Studijų krypties komitetas, o kai kuriais atvejais - Studijų programos komitetas. Studijų krypties komiteto įgaliojimuose numatyta atsakomybė užtikrinti „studijų krypties tikslų aktualumą ir jų įgyvendinimo kokybę koordinuojant socialinių dalininkų nuomones, integruojant geriausią praktiką ir užtikrinant suderinamumą su strategija“. Būtent Studijų krypties komitetų veiksmingumas ekspertų grupei tapo akivaizdus išnagrinėjus kelių socialinių dalininkų grupių, su kuriomis susitiko vizito metu, pateiktus įrodymus.

85. Praktinis mokymas sudaro ne mažiau kaip trečdalį studijų programų apimties. Studentų praktikos organizavimą, vertinimą ir kokybės užtikrinimą reglamentuoja Studentų praktikos organizavimo tvarka. Praktika gali būti atliekama Kolegijoje arba išorinėje organizacijoje (Lietuvoje ar užsienyje), su kuria sudaroma sutartis. Jos atlikimo vieta paprastai pasirūpina katedra, tačiau kai kurios iš jų skatina studentus praktikos vietą susirasti patiems. Skelbimai apie praktikas yra platinami socialiniuose tinkluose arba karjeros renginių metu.

86. Kolegijos socialinių partnerių, susitikusių su ekspertų grupe, teigimu, studentai yra gerai pasirengę darbui, todėl daugelis jų įsidarbina netrukus po studijų baigimo. Tai patvirtina ir SKVC pateikti duomenys, iš kurių matyti, kad Kolegijos absolventų įsidarbinimo rodiklis yra 2 procentais didesnis už nacionalinį aukštųjų mokyklų vidurkį (46 %). Socialiniai partneriai patvirtino, kad studentų indėlis praktikos metu yra vertinamas ir kad Kolegijos absolventai yra labai gerbiami. Kai kurie studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, pasižymėjo ypatingu verslumu: dalis jų jau buvo įkūrę savo įmones arba planavo tai padaryti. Ir studentai ir absolventai teigė, kad Kolegija padeda joje studijuojantiems asmenims didinti jų įsidarbinimo galimybes. Su tuo susijusi parama yra tiek formali (pavyzdžiui, padedant susirasti praktikos vietas ir kviečiant darbdavius į baigiamųjų darbų pristatymus), tiek ir neformali (teikiant patarimus ir pagalbą darbo sutarčių ir verslo pradžios klausimais).

87. Nors ekspertų grupė atkreipė dėmesį į Kolegijos įsipareigojimą siekti „inovacijomis grindžiamų studijų“, ji taip pat pastebėjo, kad nėra iki galo aišku ką tiksliai šis įsipareigojimas reiškia pačiai institucijai. Konkrečiai, nebuvo aišku, ar inovacijomis grindžiami metodai bus taikomi visose, ar tik kai kuriose Kolegijos studijų programose. Ekspertų grupė taip pat negalėjo nustatyti, kokių mastu Kolegija ketina skatinti inovatoriškus studijų programų rengimo ir jų turinio sudarymo, pedagogikos ir programų vykdymo metodus. Atsižvelgiant į šio strateginio tikslo svarbą ir pripažįstant, kad siekis remtis inovacijomis gali apimti labai platų veiksmų ir požiūrių spektrą, kiekvienai studijų krypciai rekomenduojama apibrėžti įsipareigojimo siekti inovacijomis grindžiamo aukštojo mokslo reikšmę ir poveikį programoms.

Pakanka mokslinių tyrimų veiklos

88. KK yra viena iš trijų pirmaujančių kolegijų Lietuvoje pagal su moksliniais tyrimais ir eksperimentine plėtra (MTEP) susijusių paslaugų poreikį, o pagal MTEP darbams skiriamus balus užima antrąją vietą. Kolegijos mokslinių tyrimų ir meno veikla yra glaudžiai susijusi su praktika, kaip ir dera tokio tipo institucijoms. Atsižvelgdama į 2014 m. vertinimo rekomendaciją, Kolegija savo Taikomosios mokslo (meno) veiklos programoje apibrėžė, ką būtent ji laiko moksliniais tyrimais. Joje išskiriama eksperimentinė (socialinė/kultūrinė) plėtra, taikomieji moksliniai tyrimai, konsultacinė veikla, mokslinės publikacijos ir meninė veikla. Darbuotojai ir studentai dalyvauja taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose, meno projektuose, užsakomuosiuose moksliniuose tyrimuose ir konsultacinėje veikloje. Šiame dokumente taip pat aprašoma mokslinių tyrimų veikloje dalyvaujančių darbuotojų finansinio atlygio sistema, skirta skatinti įsitraukimą į mokslinių publikacijų rengimą, bei dalyvavimą konferencijose ir sklaidos renginiuose.

89. Ekspertų grupei buvo pateikti duomenys apie darbuotojų ir studentų atliekamų mokslinių tyrimų spektrą. Taikomiesiems moksliniams tyrimams ir sklaidos veiklai skiriama 33 % docentų ir 15 % lektorių darbo valandų. Ekspertų grupė taip pat konstatavo, kad Kolegijos publikacijos ir intelektualinis indėlis (monografijos, mokslinių tyrimų publikacijos, vizualiojo meno kūriniai ir t. t.) yra priimti ir platinami tarptautinėse duomenų bazėse ir saugyklose.

90. KK, kaip kolegija, finansavimo atžvilgiu yra strategiškai nepalankioje padėtyje (lyginant su Lietuvos universitetais), todėl ekspertų grupei kilo abejonių, ar tikslas 3,6 karto padidinti užsakomųjų mokslinių tyrimų skaičių, kurį ji planuoja pasiekti pritraukdama nacionaliniu ir tarptautiniu mastu finansuojamus projektus, nėra pernelyg ambicingas. Nors ekspertų grupė supranta KK poreikį gauti papildomų pajamų, Kolegija turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojų laiko skyrimas užsakomiesiems tyrimams galėtų turėti neigiamą poveikį tiek dėstymui bei mokymo programų kūrimui, tiek darbuotojų įsitraukimui į taikomuosius mokslinius tyrimus.

91. Tarybos nariai atlieka aktyvų Kolegijos ambasadorių vaidmenį, skleisdami žinią apie jos reputaciją ir patikimumą išorinių socialinių dalininkų tarpe. Tai paskatino ekspertų grupę susimąstyti, kad KK galėtų imtis papildomų veiksmų savo pajėgumams skleisti, remdamasi prielaida, jog tai galėtų paskatinti išorinius socialinius dalininkus investuoti į Kolegijos tyrėjus ir

konsultantus, bendradarbiauti su jais ir kartu kurti. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad Kolegijai derėtų apibrėžti savo unikalios mokslinių tyrimų specializacijų aspektus, kas savo ruožtu leistų šias specializacijas veiksmingiau reklamuoti. Atsižvelgiant į tai, sveikintinas intensyvesnis Kolegijos ryšių su nacionalinėmis ir tarptautinėmis mokslinių tyrimų bendruomenėmis kūrimas ir jos darbuotojų dalyvavimas tarptautinėse konferencijose ir forumuose.

92. Ekspertų grupė mano, kad mokslinių tyrimų ir su jais susijusios veiklos lygis atitinka Kolegijos statusą Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje. Pagirtini KK vykdomų taikomųjų mokslinių tyrimų (meno) projektų, konferencijų ir renginių kokybė, lygis ir skaičius, jos darbuotojų indėlis į reitinguojamus ir recenzuojamus leidinius ir dalyvavimas užsakomuosiuose moksliniuose tyrimuose.

Moksliniais tyrimais pagrįstos studijos

93. Kolegija investuoja į mokslinius tyrimus pagrindžiančius naujas studijų programas bei taip siekia palaikyti jau vykdomų programų kokybę. Socialinių partnerių ir absolventų dalyvavimas studijų programos kūrimo procese suteikia Kolegijai daugiau žinių apie darbdavių ir regiono poreikius. Akivaizdu, kad Kolegija, siūlydama naujus studijų dalykus, noriai atsižvelgia į savo išorinių socialinių dalininkų nuomonę, taip siekdama prisitaikyti prie besikeičiančių darbo rinkos poreikių.

94. Dėstytojai gali skirti iki 50 % savo darbo laiko dėstymui ir su juo susijusiai veiklai, o likusią dalį - moksliniams tyrimams ir kitai veiklai. Pastarųjų veiklų rezultatai padeda kurti ir įgyvendinti studijų programas, užtikrinant, kad studentai būtų informuoti apie dabartinius savo studijų srities pasiekimus ir įgytų būsimam darbui reikalingų įgūdžių. Studentai yra įtraukiami į mišrias mokslinių tyrimų grupes įvairiose disciplinose, pavyzdžiui, programinės įrangos inžinerijos, turizmo ir laisvalaikio, bei verslo ir dizaino. Pažymėtinas studentų dalyvavimas taikomųjų mokslinių tyrimų projektuose, siekiant juos įtraukti į savo gyvenimo aprašymus ir taip padidinti savo įsidarbinimo galimybes.

Mokymosi pripažinimas

95. Kolegija turi ilgalaikės formaliojo ir neformaliojo mokymosi pripažinimo politiką ir procedūras, o nuo 2021 m. jai suteikta teisė pripažinti būsimų studentų ankstesnę kvalifikaciją ir išsilavinimą, įskaitant kvalifikaciją, įgytą kitų šalių institucijose. Ankstesnio mokymosi pripažinimo politika atitinka ekspertų grupės lūkesčius, o neformaliojo mokymosi pripažinimo atveju pareiškėjams leidžiama pateikti mokymosi įrodymus įvairiais būdais, pavyzdžiui, ataskaitas, vaizdo įrašus ir nuotraukas. Kolegijoje veikia suformuotas Vertinimo komitetas, kuris nagrinėja neformaliojo mokymosi paraiškas, o įstaiga taip užtikrina nuoseklų atitinkamų procedūrų taikymą. Visais atvejais ankstesnio mokymosi pasiekimų įrodymai yra vertinami pagal planuojamus modulių (dalykų) studijų rezultatus. Iš SS pateiktų statistinių duomenų matyti, kad nuo 2016 m. gaunamas palyginti pastovus paraiškų skaičius (po 250–350) dėl dalinių studijų ir ankstesnių studijų pripažinimo. 2021 m. jų šiek tiek sumažėjo - nuo 2016 m. buvo pateiktos 82 paraiškos dėl neformaliųjų studijų pripažinimo. Metinis paraiškų skaičius sumažėjo nuo 20

(2017 m.) iki 4 (2021 m.), tačiau apskritai šie skaičiai rodo, kad pareiškėjai žino apie turimas galimybes ir jomis naudojasi.

3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

3.2.1. 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);

3.2.2. Aukštojoje mokykloje atliekamas tarptautiškumo aspektų integravimas į studijų ir mokslo (meno) veiklos turinį.

96. Kolegija dalyvauja įvairiose žinomose tarptautinėse asociacijose ir tinkluose, koordinuoja šešias partnerystes, kurios apima 37 tarptautinio bendradarbiavimo susitarimus, o pagal programą Erasmus+ yra pasirašiusi 218 institucinių susitarimų su 38 šalių institucijomis.

97. Mokslo (meno) veiklos ir studijų tarptautiškumas užima svarbią vietą ir ankstesnėje (2020 m.) ir dabartinėje (2025 m.) Kolegijos strategijoje. Pirmuosiuose dviejuose 2025 m. strategijos tiksluose pateikiama keletas rodiklių ir uždavinių, susijusių su mokslinių tyrimų ir studijų tarptautiškumu, o atsakomybė už kiekvieną uždavinį priskirta konkrečiam asmeniui ar padaliniui. Kolegijos Strategijoje ypatingas dėmesys skiriamas mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos bei meno plėtros projektų rengimui, siekiant gauti papildomą finansavimą iš įvairių tarptautinių ir nacionalinių mokslinių tyrimų programų, bei taikomųjų mokslinių tyrimų ir meno veiklos tarptautiškumo didinimui.

98. Studentų ir absolventų mobilumą reglamentuoja Kolegijos procedūros. Jose nustatyti bendrieji studentų ir absolventų mobilumo pagal tarptautinių mainų programas organizavimo reikalavimai ir apibrėžta kandidatų atrankos organizavimo, dokumentų tvarkymo, stipendijų skyrimo ir studentų dalyvavimo mobilumo veikloje apskaitos tvarka. Nors Kolegija yra užsibrėžusi pasiekti 20 % mobilumo tikslą, vidutiniškai tik 6–7 % studentų išvyksta į užsienį.

99. Studentų mobilumo galimybės apima dalines studijas, profesines praktikas ar absolventų praktikas pagal Erasmus+ arba NordPlus programas ir dvišalius bendradarbiavimo susitarimus. Informacija apie šias galimybes studentams pateikiama Kolegijos interneto svetainėje ir socialiniuose tinkluose. Taip pat organizuojami informaciniai renginiai ir reklaminės kampanijos, kurių metu studentai dalijasi savo patirtimi apie studijas užsienyje.

100. Akademinis mobilumas ir akademinio personalo dalyvavimas tarptautinėse konferencijose (2021 m. jie dalyvavo 153 tokio tipo renginiuose) pastūmėjo link studijų programų ir modulių (dalykų) vystymo, integruojant naujas perspektyvas ir plačiau įtraukiant tarptautiškumą. Dėl pandemijos KK teko pasitelkti „tarptautiškumo namuose“ strategiją, pagal kurią studentai galėjo virtualiai dalyvauti tarptautinėje veikloje. Kolegija galėtų tęsti šią iniciatyvą ir po pandemijos, užtikrindama, kad tarptautiškumas ir toliau būtų nuolat įtrauktas į studijų programų turinį. Nors dėl pandemijos 2020–2021 m. gerokai sumažėjo dėstytojų mobilumas, dalis Kolegijos tarptautinės veiklos (tiek mokymo, tiek mokslinių tyrimų) buvo vykdoma virtualiai.

101. Nepaisant siūlomų galimybių įvairovės, mobilumo programose dalyvaujančių studentų skaičius yra mažesnis nei panašiose institucijose. Nors prie to prisidėjo pandemija, Kolegija nustatė, kad kai kurie studentai apskritai nenori dalyvauti mobilumo programose, ir manoma, kad tai lemia darbo ir šeimyniniai įsipareigojimai. Nepaisant to, atrodo, kad studentai noriai naudojami galimybėmis išvykti į užsienį atlikti darbo praktikos, o darbuotojai išreiškė nuomonę, kad trumpesnės mobilumo galimybės galėtų būti patrauklesnės nei visas semestras ar metai užsienyje.

102. Nors dėl COVID-19 pandemijos buvo apsunkintos institucijos galimybės ugdyti kompetencijas per tarptautines keliones ir darbuotojų mainus, ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad pilną darbo dieną dirbančių darbuotojų mobilumas visgi turėtų padidėti, ir taip bus įgyvendintas Kolegijos įsipareigojimas siekti tarptautiškumo, tobulinamos darbuotojų kompetencijos ir studentams parodoma, kokią naudą galima gauti iš tokių galimybių. Siekdama sustiprinti Kolegijos tarptautiškumo strategiją ir gauti naudos iš dalijimosi žiniomis, ekspertų grupė ragina Kolegiją ir toliau aktyviai pasitelkti užsienio dėstytojus, suteikiant jiems vizituojančių arba nuolatinių darbuotojų pareigas.

103. Siekiant pritraukti užsienio studentus, KK siūlomos ir studijų programos, vykdomos anglų bei rusų kalbomis. Kaip įvertino pati Kolegija, studijų programų anglų kalba skaičius yra ribotas. Tačiau ekspertų grupė mano, kad vertėtų daugiau dėmesio skirti ir bandyti pritraukti galimai nemažą rusakalbių studentų grupę iš aplinkinių regionų, bei Lietuvoje gyvenančius asmenis, kurių gimtoji kalba yra rusų.

104. **Apibendrinant**, Kolegija yra moderni, versli ir į praktinę veiklą orientuota institucija, kuriai tenka konkuruoti su kitomis kolegijomis ir universitetais, bei veikti mažesnio finansavimo sąlygomis. Kolegija yra parengusi aiškia ir perspektyvia studijų ir mokslinių tyrimų veiklos strategiją ir nustačiusi kiekybinius ir kokybinius šių sričių tikslus. Kolegijos mokslinių tyrimų ir studijų veikla savo pobūdžiu ir kokybe atitinka kolegijoms keliamus aukštojo mokslo reikalavimus. Tačiau siekis, kad mokslinių tyrimų finansavimas padidėtų 360 % bus nelengvai įgyvendinamas ar net gali pasirodyti nerealus, o 34 studijų kryptų programų pasiūla yra didelė ir įvairiapusė Kolegijos dydžio institucijai. Kolegija turi perspektyvų ir iš esmės sėkmingą požiūrį į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos tarptautiškumo didinimą, o ateityje būtų naudinga atsigręžti ir dar nuosekliau pasitelkti veiksmus, kurių buvo imtasi to siekiant pandemijos laikotarpiu.

105. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais.

106. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kiekviena studijų kryptis turėtų apibrėžti įsipareigojimo siekti inovacijomis grįstų studijų reikšmę ir poveikį savo programoms.
- Kolegija turėtų apsvarstyti, ar nebūtų naudinga parengti kriterijus, kuriais vadovaudamasi ji priimtų sprendimus dėl programų, kuriose studentų skaičius yra mažas arba mažėja, tęsimo.

- Stebėdama savo pažangą siekiant tikslo 360 % padidinti užsakomųjų mokslinių tyrimų finansavimą, Kolegija turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojų laiko sutelkimas į su tuo susijusią veiklą galėtų turėti neigiamą poveikį dėstyti ir mokymo programų kūrimui bei darbuotojų dalyvavimui fundamentaliuose/baziniuose moksliniuose tyrimuose.
- Kolegija raginama plėtoti ir taikyti „tarptautiškumo namuose“ koncepciją, kartu toliau stengiantis propaguoti mobilumo vertę studentų ir darbuotojų tarpe.
- Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę padidinti siūlomų programų, vykdomų rusų ir anglų kalbomis, skaičių, kad pritrauktų studentų iš Rytų ir Pietų Europos.

107. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Studentams, kuriems jos labai reikia, teikiama finansinė ir akademinė parama.
- Stipri darbuotojų orientacija į praktinę veiklą ir aktyvus jų dalyvavimas Kolegijos akademinėje veikloje.

3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

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

4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

4.1.1. Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono (-ų) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono (-ų) raidai;

4.1.2. Atliekama poveikio šalies ir regiono(-ų) raidai priemonių įgyvendinimo stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo vertinimas.

108. 2025 m. strategijoje yra siūlomi įvairūs veiksmai, pagrįsti Kolegijos atlikta nacionalinių ir regioninių poreikių analize. Remiantis SS duomenimis ir tuo, kas buvo pasakyta per pokalbius, paaiškėjo, kad išoriniai socialiniai dalininkai aktyviai dalyvavo rengiant dabartinę strategiją. Ekspertų grupei taip pat buvo pateikti įrodymai apie mokslinių tyrimų veiklą, iš kurių matyti, kad ji buvo suskirstyta pagal ekonominę (pavyzdžiui, verslo procesų optimizavimas), socialinę (pavyzdžiui, Parkinsono liga sergančių pacientų tyrimai) ar ekologinę poveikį regionui (pavyzdžiui, pakuočių tyrimai). Šie veiksmai ir jų veiksmingumas kasmet vertinami fakultetų ir visos Kolegijos veiklos vertinimo lygmenyje.

109. Remdamasi susitikimo su socialiniais partneriais metu gautais įrodymais, ekspertų grupė gali drąsiai teigti, kad viena iš stipriųjų Kolegijos pusių yra aktyvus ir reguliarus bendravimas su absolventais, darbdaviais ir socialiniais partneriais Kauno regione ir Tauragės savivaldybėje. Šių ryšių aktualumas ir nuoseklumas leidžia institucijai orientuotis į šių regionų prioritetus, o vietos darbdaviai mato savo vaidmenį per bendradarbiavimą ugdant talentų pasiūlą.

110. Plėtodama glaudžius ryšius su išorės socialiniais dalininkais, Kolegija siekia užtikrinti, kad jos veikla atitiktų regioninės darbo rinkos poreikius. Kaip minėta šiose išvadose, išoriniai socialiniai dalininkai dalyvauja studijų kryptų komitetų veikloje, teikia studentams praktikos vietas, dalyvauja vertinant baigiamuosius darbus, skaito paskaitas ir dalyvauja bendruose mokslinių tyrimų projektuose. Kolegijos SSGG analizėje tai buvo įvardyta kaip stiprioji pusė. Be to, susitikimai su suinteresuotomis šalimis, vykę vizito metu, atskleidė, kad regioniniai ir vietos socialiniai partneriai ne tik žino apie Kolegijos misiją ir strategiją, bet ir plėtoja bendrą požiūrį į regiono plėtrą.

111. Netoli Kolegijos įsikūrusi Kauno laisvoji ekonominė zona skatina naujų įmonių steigimąsi ir naujų darbo vietų kūrimą. Siekdama remti regiono plėtrą, Kolegija nustatė, kad reikia daugiau įrodymais pagrįstos vietos organizacijų profesinių poreikių stebėsenos. Ekspertų grupė pritaria šiai iniciatyvai, nes ji demonstruoja sistemingą požiūrį į švietimo ir mokymo poreikių analizę, kuris leis Kolegijai pirmauti naujų studijų programų ir paslaugų kūrimo srityje ir tenkinti konkrečius darbdavių nustatytus profesinio tobulėjimo poreikius. Tai taip pat galėtų suteikti papildomos naudos regionui ir Kolegijai, nes būtų organizuojami trumpi tęstinio profesinio tobulinimosi kursai. Be techninių įgūdžių lavinimo, taip pat galėtų būti organizuojami kalbų kursai tiems, kuriems reikia tobulinti kitas, ne lietuvių, kalbos įgūdžius, arba tiems, kurie atvyko iš kitų šalių (žr. 103 punktą ir susijusią 106 punkto rekomendaciją).

112. Kolegija kasmet stebi absolventų įsidarbinimą. Praėjus metams po studijų baigimo atliekamas buvusių studentų profesinio pasirengimo ir integracijos į darbo rinką tyrimas. Ekspertų grupės prašymu Kolegija pateikė duomenis apie konkretų savo studijų programų poveikį Tauragės regionui, kur per penkerių metų laikotarpį (2016–2021 m.) 88 % Tauragės skyriaus programų absolventų ir toliau dirbo regione. Tam, kad Kolegija galėtų lengviau sutelkti dėmesį į savo daromą poveikį šiam ir kitiems regionams, ekspertų grupė rekomenduoja KK išanalizuoti duomenis, kuriuos ji renka siekdama stebėti savo absolventų ir mokslinių tyrimų veiklos poveikį įgyvendinant regioninius ir nacionalinius tikslus. Taip pat būtų naudinga plačiau išanalizuoti, kokių mastu darbo rinkoje dirba kitų institucijų absolventai.

113. SS teigimu, Tauragės rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane yra pabrėžiama KK Tauragės skyriaus svarba. Tai įvardijama kaip stiprioji rajono pusė, nes jaunimui suteikiama galimybė įgyti aukštąjį išsilavinimą neišvykstant kitur. Tauragės savivaldybės perspektyvą ir jos ateities santykių su Kolegija galimybes patvirtino KK vadovai ir Tauragės meras.

114. Šis bendradarbiavimas toliau plėtojamas ne tik teikiant specialias programas užimtumui regione skatinti, bet ir atliekant mokslinius tyrimus tokiose srityse kaip darnus viešojo transporto sistemos vystymas. Šie santykiai yra potencialus modelis tolesnei Kolegijos regioninės veiklos plėtrai, todėl ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę remtis su Tauragės savivaldybe užmegztais santykiais ieškant bendradarbiavimo su kaimyniniais rajonais galimybių.

115. Ekspertų grupės susitikime su socialiniais partneriais išryškėjo jų indėlis į Kauno kultūrinį gyvenimą. Jie patvirtino itin aktyvų ir reikšmingą Kolegijos bendruomenės dalyvavimą svarbiuose regionui renginiuose. Kolegijoje vykdoma daug meninės veiklos. Į tai įeina parodos,

plenerai, simpoziumai ir kitos meninės išraiškos formos, kurias organizavo arba kuriose dalyvavo akademinis personalas ir studentai. Taip pat buvo organizuojami virtualūs renginiai.

116. SER yra pabrėžiamas Kolegijos poveikis regioninės ir nacionalinės aplinkos apsaugai. Rengdama 2025 m. strategiją Kolegija atsižvelgė į įvairius Europos ir nacionalinius darnaus vystymosi dokumentus. Priemonės, kurių Kolegija ėmėsi, daugiausiai yra skirtos aplinkos ir išteklių apsaugai. Pagrindinis KK tikslas - racionalus energijos išteklių naudojimas. Kolegijos infrastruktūros pokyčiai buvo inicijuoti 2016–2021 m. Buvo suformuotas Informacijos išteklių centras, renovuoti akademiniai pastatai ir sporto kompleksas, atnaujintos laboratorijos, įgyvendinta išsami gyvenimo sąlygų bendrabučiuose gerinimo programa, išplėsta energijos taupymo programa, o perkant prekes ir paslaugas taikomi aplinkos apsaugos kriterijai. Kolegijos pastangų šioje srityje sėkme ekspertų grupė įsitikino apsilankiusi jos fizinėse patalpose.

117. Kolegija skatina studentų ir darbuotojų savanorišką veiklą. Studentams suteikiama galimybė dalyvauti savanoriškoje veikloje, o tai leidžia į šią veiklą integruoti studijų metu įgytas žinias. Studentai taip pat gali įsitraukti į savanorišką veiklą, kuriai nereikia specifinių įgūdžių. Ekspertų grupės susitikimo su studentais ir darbuotojais metu buvo pateikti savanorystės ikimokyklinio ugdymo įstaigose, COVID pandemijos valdymo projektuose ir su Ukrainos karo pabėgėliais pavyzdžiai. Siekdama padidinti savanoriškos veiklos poveikį, Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę į studijų programas įtraukti paslaugų mokymosi modulius (dalykus), kuriuos studijuojant studentams už savanorišką veiklą galėtų būti užskaityti kreditai, jei tik tai leidžia teisiniai reikalavimai.

4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

4.2.1. Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą poreikio stebėseną ir analizę;

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

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

118. Kolegijos 2025 m. strategijoje pabrėžiamas plataus spektro studijų, atitinkančių visuomenės ir darbo rinkos poreikius, nuotolinio ir virtualaus mokymosi plėtojimo, bei studijų individualizavimo galimybių plėtros poreikis. Vienas iš Strategijos projektų - darni neformaliojo švietimo plėtra, siekiant iki 2025 m. 20 % padidinti ankstesnio neformaliojo mokymosi įrodymus turinčių studentų skaičių. Strateginiame plane taip pat numatyta toliau plėtoti Kolegijos ankstesnio mokymosi (įskaitant neformalųjį mokymąsi ir savišvietą) vertinimo ir pripažinimo tvarką.

119. KK yra parengusi studijų programų, įgyvendinamų lanksčia forma, pasiūlą. Studentai programas gali lankyti nuolatine arba iššėstine studijų forma. Esant reikalui, abiem studijų formomis galima studijuoti pagal individualius studijų planus, taip pat yra galimybė mokytis nuotoliniu būdu ir mokymosi medžiagą gauti internetu. Studijos organizuojamos taip, kad atitiktų iššėstinių studijų studentų poreikius, pavyzdžiui, vyksta savaitgaliais arba sujungiant paskaitas darbo dienų vakarais bei savaitgaliais. Be to, iššėstinių studijų studentams, atsižvelgiant

į jų individualius pageidavimus, leidžiama lankyti tam tikrus užsiėmimus kartu su nuolatinų studijų studentais. Kaip aprašyta pirmiau, ekspertų grupė turėjo progų įsitikinti, kad Kolegija plėtoja savo gebėjimus vykdyti nuotolines, jungtines ir mišrias programas, investuodama į mokymosi technologijas (50 punktas), kurdama virtualią mokymosi aplinką ir ugdydama darbuotojų gebėjimus pagal Virtualaus mokymosi kokybės projektą (51 punktas).

120. Kolegija yra parengusi daugybę kursų, seminarų, mokymų darbo vietoje ir kt. paslaugų, skirtų verslo įmonėms, viešosioms ir valstybinėms institucijoms. Ekspertų grupei buvo pranešta, kad 2016–2021 m. neformaliojo švietimo programomis pasinaudojo ir savo kompetencijas Kolegijoje tobulino 6795 asmenys. Kolegija ne tik siūlo darbo rinkos poreikius atitinkančias studijų programas, bet ir įgyvendina mokymosi visą gyvenimą siekiančią siūlydama suaugusiems tinkamus mokymus ir mokymą įmonėse, ankstesnio mokymosi pripažinimą, kaip nurodyta pirmiau, ir mikro-kredencialus. Iki šiol neformaliojo suaugusiųjų švietimo programos buvo kuriamos ir įgyvendinamos atsižvelgiant į socialinių dalininkų reikalavimus. Tačiau, kaip pažymėta pirmiau, Kolegija pripažino, kad reikia sistemingiau vertinti reikalavimus studijų programoms, kuriomis bus remiamas gyventojų kvalifikacijos kėlimas.

121. Kaip minėta šių išvadų 32 punkte, Kolegijos galimybes tenkinti mokymosi visą gyvenimą poreikius riboja tai, kad tokio pobūdžio institucijos šiuo metu negali siūlyti magistrantūros programų ar modulių (dalykų), atitinkančių 7 EKS lygį. Per ekspertų grupės susitikimus su darbuotojais buvo patvirtinta, kad Kolegija siūlo atskirus dabartinių savo studijų programų modulius (dalykus), kuriuos galima įskaityti asmenims, norintiems kelti kvalifikaciją arba įgyti naujų specialybių, nebaigusiems visos akademinės programos. Šią galimybę ir lanksčias mokymosi galimybes kai kurie socialiniai partneriai laiko ypač svarbiomis, pabrėždami, kad tokios institucijos kaip KK turi ugdyti studentus, kurie, kaip apibūdino vienas darbdavys, „geba ir yra pasirengę mokytis visą gyvenimą“. Nors apie šią galimybę skelbiama Kolegijos interneto svetainėje, daugelis studentų ir socialinių partnerių, su kuriais susitiko ekspertų grupė, nežinojo, kad tokiu būdu galima mokytis atskirus modulius (dalykus). Ekspertų grupės nuomone, apie šią galimybę ir galimų atskirų modulių (dalykų) pasiūlą būtų galima tinkamiau informuoti absolventus ir socialinius partnerius.

122. **Apibendrinant**, ekspertų grupė mano, kad Kauno kolegija daro teigiamą poveikį regioninei ir nacionalinei plėtrai. Jokių didelių trūkumų šioje srityje nenustatyta. Kolegija palaiko ilgalaikius ir prasmingus ryšius su socialiniais dalininkais ir, naudodamasi kartu su Tauragės rajono savivaldybe sukurtu modeliu, teikia šių socialinių dalininkų poreikius atitinkančias studijų programas ir mokslinius tyrimus. Tai, kad Kolegija supranta ir vertina savo vaidmenį kuriant mokymąsi visą gyvenimą skatinančią aplinką, įrodo jos siūlomos studijų programos, kuriose pasitelkiami įvairūs mokymo būdai, ir įvairūs kiti 2025 m. strategijoje nustatyti veiksmai. Kolegija taip pat propaguoja Lietuvos nacionalinę kultūrą ir tradicijas dalyvaudama socialiniuose ir kultūriniuose renginiuose.

123. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais.

124. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kolegija turėtų sistemingai analizuoti surinktus duomenis, kad galėtų stebėti savo absolventų ir mokslinių tyrimų veiklos poveikį regioniniams ir nacionaliniams tikslams.
- KK turėtų apsvarstyti galimybę pasinaudoti santykių užmezgimo modeliu, kurį ji yra išplėtojusi dirbdama su Tauragės savivaldybe, ir ieškoti bendradarbiavimo galimybių kitose regiono dalyse.
- Kolegija turėtų pradėti aktyvią rinkodaros kampaniją, kad padidintų absolventų ir socialinių partnerių informuotumą apie galimybes nuolatinio profesinio tobulėjimo tikslais rinktis atskirus kreditus suteikiančius modulius (dalykus).

125. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Galimybė studentams rinktis atskirus kreditus suteikiančius modulius (dalykus) kaip įgūdžių tobulinimo ar gerinimo modelį baigus studijas.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

Valdymas:

- Kolegijos pastangos užtikrinti visapusišką ir aktyvų darbuotojų, studentų ir socialinių partnerių dalyvavimą institucijos vadyboje ir valdyme.
- Įsipareigojimas siekti skaidrumo kaip priemonės, skatinančios abipusę institucijos ir jos socialinių dalininkų bendravimą, taip pat atvirumas ir skaidrumas Kolegijai savo interneto svetainėje paskelbiant studentų apklausos rezultatus ir išsamią informaciją apie veiksmus, kurių buvo imtasi į juos atsižvelgiant.
- Moderni biblioteka ir jos siūlomų išteklių kokybė, įskaitant gerai įrengtas studijų erdves grupiniam darbui ir individualiam mokymuisi.

Kokybės užtikrinimas:

- Institucijos kolegialumas, kuris, kartu su abipuse atskaitomybe, užtikrina visapusišką savianalizės ir metinio vertinimo priemonių veiksmingumą.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Studentams, kuriems jos labai reikia, teikiama finansinė ir akademinė parama.
- Stipri darbuotojų orientacija į praktinę veiklą ir aktyvus jų dalyvavimas Kolegijos akademinėje veikloje.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Galimybė studentams rinktis atskirus kreditus suteikiančius modulius (dalykus) kaip įgūdžių tobulinimo ar gerinimo modelį baigus studijas.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

- Kolegija galėtų apvarstyti, ar jos požiūris į strateginį planavimą nėra pernelyg sudėtingas, ir netrukdo veiksmingai vykdyti stebėsenos ir įgyvendinimo procesų.
- KK būtų naudinga vieningai, įtraukiant visą instituciją, aptarti „besimokančios organizacijos“ sąvokos poveikį jos struktūrai, kultūrai ir pageidaujamiems valdymo stiliams.

Kokybės užtikrinimas:

- Kolegija turėtų apvarstyti galimybes (nurodytas šių išvadų 66–70 punktuose) plėtoti pirmaujančią sektoriuje praktiką siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir standartus, prie kurios prisidėtų glaudesnis bendradarbiavimas su Europos institucijomis ir kolegomis.
- KK taip pat turėtų apvarstyti kaip patobulinti Kokybės vadovą, kad jis taptų patogesniu ir išsamesniu vadovu darbuotojams ir studentams.
- Galiausiai, Kolegijai derėtų apvarstyti galimybę parengti programos lygmens vadovą (galimai net ir virtualų) ir pasiūlyti jį kaip specialią priemonę, leidžiančią studentams susipažinti su institucine politika, procedūromis ir reikalavimais, susijusiais su tokiomis sritimis kaip akademinis sąžiningumas.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Kiekviena studijų kryptis turėtų apibrėžti įsipareigojimo siekti inovacijomis grįstų studijų reikšmę ir poveikį savo programoms.
- Kolegija turėtų apvarstyti, ar nebūtų naudinga parengti kriterijus, kuriais vadovaudamasi ji priimtų sprendimus dėl programų, kuriose studentų skaičius yra mažas arba mažėja, tęsimo.
- Stebėdama savo pažangą siekiant tikslo 360 % padidinti užsakomųjų mokslinių tyrimų finansavimą, Kolegija turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojų laiko sutelkimas į su tuo susijusią veiklą galėtų turėti neigiamą poveikį dėstymui ir mokymo programų kūrimui bei darbuotojų dalyvavimui fundamentaliuose/baziniuose moksliniuose tyrimuose.
- Kolegija raginama plėtoti ir taikyti „tarptautiškumo namuose“ koncepciją, kartu toliau stengiantis propaguoti mobilumo vertę studentų ir darbuotojų tarpe.
- Kolegija galėtų apvarstyti galimybę padidinti siūlomų programų, vykdomų rusų ir anglų kalbomis, skaičių, kad pritrauktų studentų iš Rytų ir Pietų Europos.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Kolegija turėtų sistemingai analizuoti surinktus duomenis, kad galėtų stebėti savo absolventų ir mokslinių tyrimų veiklos poveikį regioniniams ir nacionaliniams tikslams.
- KK turėtų apsvarstyti galimybę pasinaudoti santykių užmezgimo modeliu, kurį ji yra išplėtojusi dirbdama su Tauragės savivaldybe, ir ieškoti bendradarbiavimo galimybių kitose regiono dalyse.
- Kolegija turėtų pradėti aktyvią rinkodaros kampaniją, kad padidintų absolventų ir socialinių partnerių informuotumą apie galimybes nuolatinio profesinio tobulėjimo tikslais rinkti atskirus kreditus suteikiančius modulius (dalykus).

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2022.*
A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva
tel.: +370 5 205 3323
skvc@skvc.lt
<http://www.skvc.lt>



KAUNO KOLEGIJOS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
KAUNAS COLLEGE

Grupės vadovas:	Prof. Colin Raban
Panel chairperson:	
Vertinimo sekretorė:	Ms. Sinéad O'Sullivan
Review secretary:	
Grupės nariai (kategorija):	Prof. Laust Joen Jakobsen (academic)
Panel members (category):	Prof. Dr. Lukas Scherer (academic)
	Ms. Gintarė Vaitkienė (social partner)
	Ms. Ieva Porutytė (student)
SKVC vertinimo koordinatorė:	
Review coordinator at SKVC:	Ms. Daiva Buivydienė

2022

Report language – English

CONTENT

I hereby certify that this is the final text of the institutional review report of Kaunas College.



Colin Raban

I. EXECUTIVE SUMMARY

1. The purpose of the external review is to determine the quality of the performance of a higher education institution based on the findings of the external review, to create prerequisites for improving of the performance of a higher education institution, to promote a culture of quality, and to inform founders, the academic community and the society about the quality of higher education institutions.
2. This review report is based on the evidence given in the Self-Evaluation Report (hereinafter - SER), additional evidence requested by the Panel, information provided by the Centre for Quality Assessment in Higher Education (hereinafter – Centre, SKVC) and a site visit, where meetings with a wide range of stakeholders were held.

3. The panel was composed of six reviewers, following the Experts Selection Procedure approved by the Director of Centre for Quality Assessment in Higher Education on 31 December 2019 [Order No. V-149](#). The members of the panel were:

- Prof. Colin Raban
- Ms. Sinéad O’Sullivan
- Prof. Laust Joen Jakobsen (academic)
- Prof. Dr. Lukas Scherer (academic)
- Ms. Gintarė Vaitkienė (social partner)
- Ms. Ieva Porutytė (student)

4. As a result of external review **Kaunas College** is given a **positive evaluation**.

5. Evaluation areas:

Area	Assessment with points*
MANAGEMENT	4
QUALITY ASSURANCE	3
STUDIES AND RESEARCH (ART)	3
IMPACT ON REGIONAL AND NATIONAL DEVELOPMENT	3

*5 points - **excellent** – the area is rated exceptionally well in the national context and internationally;

4 points – **very good** – the area is rated very well in the national context and internationally, without any drawbacks;

3 points – **good** – the area is being developed systematically, without any major drawbacks;

2 points – **satisfactory** – the area meets the minimum requirements, and there are drawbacks that must be addressed;

1 point - **unsatisfactory** – the area does not meet the minimum requirements, there are fundamental drawbacks.

6. **7** examples of good practices were found; **13** recommendations are made.

II. INTRODUCTION

2.1. Background of the review process

7. The external review of **Kaunas College** (hereafter referred to as KK or ‘the College’) was organised by the Centre for Quality Assessment in Higher Education and carried out in May 2022 by an Expert Panel of international experts (hereinafter – the panel). It was conducted in accordance with the *Procedure for the External Evaluation and Accreditation of Higher Education Institutions and Branches of Foreign Higher Education Institutions, Evaluation Areas and Indicators* approved by the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania (hereinafter – the Procedure) on 19 of December 2019 [Order No. V-1529](#) and the Methodology for Conducting an Institutional Review in Higher Education approved by the Director of SKVC on 9 of March 2020 [Order No V-32](#) (hereinafter – the Methodology).

8. According to the Procedure the external review consists of the following stages: submission of a self-evaluation report prepared by the higher education institution to the Centre; formation of an expert panel and analysis of the self-evaluation report; expert panel visit to the higher education institution; the preparation of the external review report, decision-making on the external review as well as accreditation and publication thereof; follow-up activities aimed at improving the performance of the higher education institution, taking into account the external review report.
9. At the preparatory stage of the external review, the panel received the SER with 16 annexes. SKVC provided to the panel additional information about the College, as set in the Methodology (Chapter 26), including statistical data on students and staff; financial data; institutional reviews and evaluations of research and development activities; State-budget allocations for research activities; information on violations of academic ethics from the Office of the Ombudsperson for Academic Ethics and Procedures of the Republic of Lithuania. After its initial review of the SER and associated material, the panel requested additional information which included procedural documentation from the quality assurance handbook, information on institutional structures and additional student data that had not been provided in the institutional profile or by the original documentation.
10. The site visit was undertaken after a training session organized by SKVC staff and preparatory panel meetings. The panel visited the College from the 10th-12th May 2022 where it had meetings with 85 internal and external stakeholders. Subsequently, the panel met both in-person and virtually to review and agree conclusions and recommendations. The review report was finalised by correspondence and submitted to the SKVC.
11. In line with the Procedure the external review focuses on four areas covered by the evaluation indicators and related criteria: **Management, Quality Assurance, Studies and Research (Art) and Impact on Regional and National Development**. In analysing the evidence collected, the panel also gave due consideration to the recommendations of the previous review held in 2014.
12. The review of a higher education institution assesses each of the evaluation areas and assigns one of five ratings: **excellent** – 5 points – the area is rated exceptionally well in the national context and internationally; **very good** – 4 points – the area is rated very well in the national context and internationally, without any drawbacks; **good** – 3 points – the area is being developed systematically, without any major drawbacks; **satisfactory** – 2 points – the area meets the minimum requirements, and there are drawbacks that must be addressed; **unsatisfactory** – 1 point – the area does not meet the minimum requirements, there are fundamental drawbacks.
13. The decision on **positive** evaluation is made when none of the evaluation areas is assessed as unsatisfactory (2 points). The decision on **negative** evaluation is made when at least one of the evaluation areas is assessed as unsatisfactory (1 point).
14. In line with the Methodology the review report, prepared by the panel is reviewed by SKVC and sent to the higher education institution to submit comments on factual errors and the evaluations based thereon. The panel revises the report in response to the comments from the higher education institution (if applicable) and submits it to SKVC.

15. The panel received from the College three comments of a minor and factual nature. As a result, the necessary corrections were made to the report.
16. After the panel has considers comments from the higher education institution (if applicable) the finalizes it, the report is considered by the Commission of the Higher Education Institutions' Review (hereinafter – the Commission), set up by SKVC. On the basis of the proposal, made by the Commission, provisioned in the Commission's regulations and approved by the order of the Director of SKVC on 8 of January, 2020 order [No. V-5](#), SKVC takes one of two decisions:
- to evaluate the performance of the higher education institution positively;
 - to evaluate the performance of the higher education institution negatively.

The higher education institution shall be entitled to lodge a reasoned complaint to the Commission for Appeals formed by the Centre.

The decisions of the Centre and the Commission for Appeals may be appealed against in accordance with the procedure established by the Law on Administrative Proceedings of the Republic of Lithuania.

17. On the basis of the external review decision, SKVC takes one of the following decisions on the **accreditation** of the higher education institution:
- to **accredit for a period of seven years** if performance of the higher education institution is evaluated positively;
 - to **accredit for a period of three years** if performance of the higher education institution is evaluated negatively;
 - to **provide no accreditation** if the repeated external review results of the higher education institution are negative.

18. SKVC announces the decision on the external review together with the conclusions of the external review and the decision on the accreditation of the higher education institution on it's website. The higher education institution respectively announces the decision on the review of the higher education institution together with the external review report on it's website and maintains it until the next external review.

2.2. Background information about the institution

19. Kaunas College is a public higher education institution that is governed by *the Law on Higher Education and Research of the Republic of Lithuania (the Law on HE&R)* the strategic documents of Lithuanian higher education, the standards and frameworks of the European Higher Education Area, the College's *Statute*, and its *Strategy 2025*. The College's vision is of a sustainable European higher education institution that nurtures Lithuanian culture and traditions. Its mission is to provide innovation-based higher education focused on practical activities, and to promote applied science and art activities that contribute to the development of society at the national and international

levels. 'Responsibility,' 'professionalism,' 'openness,' 'respect' and 'sense of community' encapsulate the College's values.

20. The College was established in 2000 by merging the Kaunas Further Education Schools of Economics and Technology, and it was accredited as a non-university higher education institution. In 2014, following an external evaluation by international experts, the College was re-accredited for a further 6 years. Kaunas College is now one of the largest higher education institutions in Lithuania, with a community of approximately 5,000 students including 32 international students. It has 782 employees of whom 528 are academic staff. Each year, the College community is supplemented by about 20 visiting international academics, some 120 exchange students, and approximately 100 academic staff members. The College has more than 32,000 graduates.
21. The College is managed by the Director, who is supported by the Vice Director and other senior staff. The College's other decision-making bodies include its Council (9 members), Academic Council (33 members), the Students' Representative Council, Trade Union, and the Labour Council.
22. Programmes of study are offered in four faculties: Business, Technology, Medicine and the Faculty of Arts and Education. There is also a regional division in the municipality of Tauragė. The College offers 34 fields of study and 49 study programmes which lead to professional bachelor's degrees. The applied science and art activities (hereinafter referred to as ASAA) conducted by faculty staff include research, publications, consultancy, and artistic creations.
23. The management of the College's strategic and operational activities is supported by two administrative divisions: *the Department of Studies and Applied Research*, which includes Units for Studies, Student Admissions, International Relations, Applied Research, and the Library and Information Resource Centre; and *the Department of Management and Quality* consisting of the Legal and Document Management and Human Resources Services, and the Quality Management and Project Management Units. Other support units include Information Technology, Marketing and Communication, Internal Audit, and Public Procurement Divisions, and the Cultural Activities and Sports Centre and the Career Centre.
24. Kaunas College cooperates with more than 260 international partners, 229 of them under the auspices of the European Union *Erasmus+* mobility programme. It is a member of a number of such European and international groupings as EURASHE (the European Association of Institutions in Higher Education), EAIE (the European Association for International Education) and the United Nations Global Compact (an international network of organisations implementing social responsibility principles). The College is also a member of various international associations including 10 *NordPlus* networks with partners in the northern Baltic States and, in 2022, it applied to join the UNINOVIS network under the call of Erasmus+ University Alliances.
25. The College has been actively engaged in various international projects. Between 2016 and 2021 it has co-ordinated 89 national and international projects and has been a partner in a further 72 projects. The total value of these projects was more than €8.5 million with the support of EU and other funding sources. The College as the coordinator, is currently implementing 4 Erasmus+ funded projects worth more than €1.5 million.

III. ANALYSIS BY EVALUATION AREAS

3.1. Management

Management area is being analysed in accordance with the following indicators and criteria, set up in the Methodology.

1.1. Compliance of the higher education institution's strategic action plan with the mission, assurance of its implementation:

1.1.1. The strategic action plan is consistent with the mission of the higher education institution, legal acts regulating research and study activities and it takes into account the provisions of the national research and study policy, the European Higher Education Area, and the European Research Area;

1.1.2. The parts of the strategic action plan (analysis of the current situation, priorities and aims, objectives of the activities, implementation means, resources, planned performance indicators) are appropriate and justified;

1.1.3. Regular monitoring of the implementation of the strategic action plan is carried out and the results are used to improve performance management.

26. The College's strategic goals are to:

- a. implement practical and innovation-based higher education studies;
- b. develop applied science and art activities focused on the development of society at the national and international level;
- c. increase the efficiency of management and optimise the College's infrastructure;
- d. develop a sustainable community that nurtures the culture of a 'learning organisation.

27. *Strategy 2025* is consistent with national legislation and with policies relating to research and study activities. The College's strategic goals and objectives are coordinated with the aims and requirements set for collegial studies listed in Article 11 of *the Law on HE&R*, and the institution is committed to the integration of its science (art) and study activities with its provision for lifelong learning and social responsibility. The purpose of the Strategic Action Plan is to secure the coherence of the College's science, art and study activities through professional internships, the active participation of staff and students in these activities and in contracted research and regional development projects. The College's commitment to social responsibility focuses on sustainable development working with local communities and with representatives of business and public bodies.

28. The panel is of the view that the strategic action plan is comprehensive and well-structured. Its implementation schedule, the assignment of responsibilities, and the success criteria and indicators are detailed and accessible. The panel also confirmed that the strategic action plan is monitored through an annual process of self-assessment involving all parts of the organisation. It is anticipated

that this coherent and result-oriented monitoring will lead to improvements in performance management.

29. The self-assessment process includes an annual review of strategy leading to the submission of the Director's Report to Council. The team was assured by Council members that, notwithstanding the Strategy's complexity, it constantly monitors the implementation of the Plan. This process is supported by regular meetings between the Chair of Council, the Ministry, and the Director and by the incorporation within the KUAS Action Plan of 'the results of monitoring the implementation of the Strategic Action Plan.'
30. The College has set itself some ambitious targets, and several of them are contingent on the possibility that it might, in the future, be entitled to offer programmes as Masters level. The team sought to establish whether the complexity of the Strategy and the ambitious nature of its targets could act as a 'straightjacket,' limiting the College's ability to adapt in an agile manner to unforeseen changes in the institution itself or within its operating environment. Whilst the SER stated that 'adjustments' to the Strategy and Plan are 'made as necessary,' these could be merely incremental and minor. When it met the Council, the team was told that these changes could be significant, and they might include changes to the institution's goals following a process of consultation with work teams and with the Academic Council.
31. The College's approach to strategic planning has a number of commendable features. The panel noted, however, that the institution employs a total of 82 indicators to monitor and manage the implementation of its four strategic goals, and that responsibility for each indicator is assigned to a particular unit or individual. Whilst the College's key performance indicators are clear and measurable, it may wish to consider whether the large number of these indicators results in a degree of complexity that could impede the effective execution of the monitoring and implementation process.
32. The panel also noted that the implementation of the College's first strategic goal is at least partially dependent on its ability to offer professional master's degrees, and that the opportunity to offer programmes at this level is not currently available to non-university institutions. However, in the view of staff, social partners and graduates, the ability to provide master's programmes is a precondition for the success of the College's commitment to lifelong learning (See paragraph 121). This is a view with which the panel concurs.
33. Finally, the panel observed that the Strategic Activity Plan and its progress indicators suggest that the College defines a 'learning organisation' as one in which the competence of staff at all levels is subject to continuous development. Rather than defining the concept in a way that focuses on the quality of its staff, the College might benefit from an institution-wide debate on its implications for the institution's structure, culture, and preferred styles of management. The panel believes that this broader concept of a learning organisation would be consistent with the College's values (see paragraph 19, above).

1.2. Effectiveness of process management of the higher education institution:

- 1.2.1. A clear structure for governance, decision making, and distribution of responsibilities is defined;*
- 1.2.2. Regular process management analysis is performed, preconditions for process improvement and risk management are planned.*
- 1.2.3. Stakeholders are involved in the management process at an adequate level.*

34. The panel gained from the self-evaluation report (SER) the impression that the complexity of the College could create difficult conditions for its governance. However, in the panel's discussions with staff and students it became apparent that the College's management arrangements work well, and that tasks and responsibilities are appropriately distributed. It was also apparent that the recent restructuring, which had reduced the number of deputy directors from three to one, had created a flatter management structure enabling more agile decision-making, particularly for those working within the faculties.
35. From its meetings with the staff and student members of Council, Academic Council, and the Study Field Committees the panel was able to establish that the roles and responsibilities of each of these deliberative bodies are well-known and understood. It was also apparent that they discharged their responsibilities effectively. The panel noted, however, that the College's statute states that Academic Council, and not the Director, has the authority to decide on the closure or suspension of study programmes. In other institutions or jurisdictions, decisions of this kind could be considered to be the prerogative of the executive branch, and the panel was concerned that a failure on the part of the Directorate to obtain Academic Council approval for a proposal to close a study programme could put the financial viability of the institution at risk. The panel was assured that Council would intervene if Academic Council and the Directorate were to reach an impasse on such matters.
36. Responsibility for the routine evaluation of Kaunas College's procedures and risk management arrangements lies with the Internal Audit Division (IAD). Reporting to the Director, the IAD provides an objective assessment of the College's performance, risk management and internal control. Audits are designed to focus on significant risks and the Division draws up an annual action plan which is approved by the Director. The Annual Action Plan may be adjusted during the year to consider newly emerging risks and the IAD monitors the implementation of the recommendations arising from its reports. External audits of the College's financial statements are also used to evaluate risk.
37. On the basis of the documentation submitted by the College, and from its meetings with stakeholders, it was apparent to the panel that staff, students, and social partners are fully involved in the management and governance of the institution. The development of *Strategy 2025* exemplifies the care that is taken to secure the active involvement of members of the wider College community. The panel took particular note of the involvement of students in the operations of the College. Their needs and inputs were represented in the construction of the strategy, and student representatives assured the panel that the management of the College is both approachable and responsive to their suggestions for improvement or change.

1.3. Publicity of information on the performance of the higher education institution and its management effectiveness:

1.3.1. Systematic collection and analysis of the performance data, results (including student employment and graduate career monitoring) is in place, data is used for the improvement of performance of the higher education institution.

1.3.2. Information on the performance of the higher education institution is clear, accurate and accessible to the academic community and the public and is provided regularly to the founders and members of the legal entity.

38. As outlined above (paragraphs 28-29), the College employs a self-assessment procedure to monitor progress against its strategic plan. The same process is used for improvement and enhancement purposes at individual, departmental and faculty levels, and for assessing the quality of the College's study programmes. The institution collects a comprehensive range of data to analyse and improve its performance. This includes data on student performance, the qualifications and performance of staff, staff publications, the reasons for student dropout, staff and student mobility, graduate outcomes, the results of stakeholder surveys data etc., etc. The College also makes use of available national data from official sources. The collection of data has been made possible through recent investments in the College's information system and this has enhanced the self-assessment process.

39. The dissemination and publication of information, both within the institution and to its external target audiences, is conducted in accordance with the College's values of openness, transparency, and accountability. The College publishes detailed information on the outcomes of student surveys and the actions it has taken in response to student feedback. This is available for each semester and includes actions taken at institutional and faculty level. Data are published by a variety of means, including the College's intranet and website. The panel's meetings with staff, students and social partners confirmed the effectiveness of the College's arrangements. The clarity and comprehensiveness of the information produced and published by the institution, and its commitment to transparency as a means of fostering two-way communication with its stakeholders were also apparent to the panel.

1.4. Effectiveness of human resource management:

1.4.1. Clear and transparent principles and procedures for the formation, management, evaluation of academic and non-academic staff are established and applied.

1.4.2. The higher education institution has sufficient academic (in-house academic staff) and non-academic staff to meet its operational objectives.

1.4.3. The qualifications of the academic and non-academic staff are appropriate for the purposes of the higher education institution.

1.4.4. Conditions are created for the academic staff to improve the knowledge and skills required for teaching and research activities.

1.4.5. Conditions are created for non-academic staff to develop competencies.

40. The Human Resources Strategy is an integral component of the College's overall Strategy. In 2018, the College prepared and since then has been guided by its own *Human Resources Policy Strategy 2025* devotes a separate strategic activity programme to human resources management with a goal of 'establishing and maintaining a sustainable community that nurtures the culture of a learning organisation' (see paragraph 33, above). The related objectives and measures focus on the long-term planning of human resource needs, increasing employees' satisfaction with working conditions and remuneration policy, improving the competences of academic and non-academic staff, and enhancing staff well-being.
41. The procedures for the recruitment of the Director are set out in the Kaunas College Statute. The main requirements for the qualifications of academic staff are defined by *the Law on HE &R, the Description of the general requirements for implementing studies, the Kaunas College Statute, and the Principles for selecting and assessing Kaunas College employees. The Description of the procedure for organising a competition to hold a position and certifying Kaunas College academic staff* sets out the qualification requirements for applicants for academic positions, and the qualification requirements and minimal performance indicators for an academic staff member during his or her five-year term of office. Compliance with these policies ensures that the College employs appropriately qualified staff.
42. Between 2016 and 2021, the number of staff positions decreased by an average of 14.6 per cent, i.e., 9 per cent for the academic staff, 13 per cent for the administrative and study service staff, and 28 per cent for other staff. This reduction in staff numbers is due to wider demographic changes within Lithuania and the decline in the number of students entering higher education in the country as a whole.
43. The proportion of full-time relative to part-time faculty members is below the Lithuanian average. This has however, increased since 2020/21 from 13% to 24% (the national figure for 2021/22 is 26%). Part-time staff bring with them the current and practical knowledge required for practice-based education and their presence can add to the entrepreneurial spirit of an institution. However, assuring the continued alignment of part-time faculty with College policies and procedures as well as ensuring that they possess appropriate pedagogical skills is time-consuming and challenging. To address these challenges, KK integrates part-time staff in a number of ways. These include the practice of team teaching where the part-time member of staff is supported by a group of full-time colleagues and study programme managers. The College provides preparatory training courses which sets out the requirements of the College with respect to programme delivery and assessment. One measure of the College's success in supporting and retaining these staff is the high proportion of part-time faculty who remain with the College for periods of more than five years.
44. According to the SER the general requirement for the delivery of study programmes is that at least ten percent of courses within a field of study must be taught by researchers or recognized artists. The number of academics with a research degree was 21% in 2021. In 2021 43% of the College's in-house academic staff possessed a degree, and the corresponding figures for guest

lecturers and recognised artists was 71% and 21% respectively. The requirement that lecturers' appointments be confirmed every five years enables the College to monitor staff qualifications thereby ensuring that they are aligned with the needs of its study fields. 87% of the academic staff have more than three years of practical work experience, supporting the College's vision of practice-oriented institution. Although this figure is quite high, the College will wish to keep this indicator under review and ensure that the proportion of staff with practice experience increases rather than decreases over time.

45. The SER provided data relating to the College's lecturer-student ratio in each field of study. On average there are 9.5 students per lecturer. This ratio is low by international standards and the panel has some reservations about its long-term affordability.
46. It was apparent to the panel that there is a close relationship between staff and students. This is achieved by a variety of means, including the routine administration of satisfaction surveys, round table discussions, the work of the students' union, and an open-door policy to facilitate direct contact with members of the Directorate, study programme managers and the College's administrative staff. The equally close relationship between the College and its social partners enables the College to gather information on market trends, threats, and opportunities, and to obtain suggestions for new programmes and projects.
47. According to the SER and confirmed by the panel's meetings with staff, there is a wide range of in-service training opportunities for all employees, academic as well as administrative and managerial. The self-assessment process and the annual action plans of divisions make a significant contribution to planning the College's provision for the in-service training of academic and non-academic staff. The action plans together with the five yearly certification process provide an effective framework for ensuring and developing the competences of academic staff. In addition to attendance at internal and external in-service training events, courses, conferences and seminars, support is provided for academic and non-academic staff to obtain academic qualifications at bachelors, masters, and doctoral levels. The College's readiness to train its non-academic as well as its academic staff is welcomed by the panel as evidence of the institution's adherence to its values of 'respect' and 'a sense of community' (see paragraph 19, above).

1.5. Efficiency of financial and learning resource management:

1.5.1. Financial resources are planned, allocated and used rationally;

1.5.2. Various financial resources for the implementation of higher education activities are attracted;

1.5.3. Learning resources for provision of studies and research (art) activities are planned and used rationally;

1.5.4. Learning resources for conducting studies and research (art) activities are appropriate, sufficient, and available.

48. Ensuring financial sustainability is a strategic objective for the College and financial resources are managed in accordance with its procedures for the distribution and use of state budget

funds, and for budget formation and implementation. The SER stated that the College's budget is managed in a decentralised manner. This prompted the panel to enquire into the budgetary procedure for distributing funds between faculties. The panel was assured by Deans that the process works efficiently. From an overview of the available funds in 2022, it is apparent that the College's revenues are derived from state funds, its own funds, targeted (project) funds and borrowing. On the basis of its discussions with staff, the panel concluded that there is a strong focus on attracting funding from a variety of sources.

49. The College's intention is to finance 84% of its strategic activity programmes from its state budget appropriations and the income derived from Erasmus programmes. The remaining 16% is from project activities. This is a forecast and the College will need to manage the challenges of increased competition for students and for project funding. The panel was confident that the College will continue to analyse its operating environment focusing on the financial sustainability of its provision and its ability to respond to changing market conditions.
50. The College monitors the needs of its study fields and faculties to inform its decisions on the procurement of library materials, access to databases, infrastructure and other teaching resources. With help of the EU Structural Funds, the College has been able to renovate and modernise its existing facilities and develop new ones. The College has a modern library that is well-equipped and well-stocked with publications, including access to databases and electronic resources. The library also contains work spaces for individual and group study and the College's teaching accommodation offers technologically well-equipped classrooms, lecture halls and laboratories. Student accommodation and access to a well-equipped sports hall and gym are also provided.
51. Cooperation with external stakeholders facilitates access to specialist laboratories and environments to support studies and research. The College is the coordinator of a partnership with institutions in Finland, the United Kingdom, Spain and Croatia formed for the purpose of implementing an *Erasmus+* project aimed at improving the quality and credibility of virtual studies. The project's outcomes will add significantly to the College's capacity to develop, deliver and quality assure online learning.
52. The implementation of *Strategy 2025* includes the development of an equal opportunities and diversity programme for staff and students. The programme defines the objectives and actions required for the development of a support system that will identify individuals with fewer opportunities to take part in college activities, identify individual study and work needs and the adaptations required to meet those needs, develop a support system for those who experience social exclusion, and assist staff and students in combining work/study with their family commitments. The College's participation in the State Studies Foundation project "Increasing Access to studies," and the respective attendance of faculty members in this 32-academic-hours training, confirms its commitment to achieving greater diversity within its study body.
53. **In summary**, the College is a cohesive community, based on an embedded culture that comprises a strong sense of inclusivity, ownership and a College-wide commitment to the institution's well-being. The institution embodies its values and, notwithstanding its complexity, it

is a well-functioning organization. Staff are aware of the College's responsibilities to the local community and there is a strong commitment to working closely with outside organisations and the business community. The effectiveness of the College's management arrangements gives grounds for confidence in its ability to meet the challenges that lie ahead for all higher education institutions within Lithuania and further afield.

54. **Judgment:** the area is rated very well in the national context and internationally, without any drawbacks and is given 4 points.

55. **Recommendations for the area:**

- The College may wish to consider whether its approach to strategic planning results in a degree of complexity that could impede the effective execution of the monitoring and implementation process.
- The College might benefit from an institution-wide debate on the implications for its structure, culture, and preferred styles of management of the concept of a 'learning organisation'.

56. **Good practice examples:**

- The care taken by the College to secure the full and active involvement of its staff, students and social partners in the management and governance of the institution.
- The commitment to transparency as a means of fostering two-way communication between the institution and its stakeholders, and the open and transparent manner in which the College has published on its website student survey results and details of the actions taken.
- The provision of a modern library and the quality of the resources it offers, including well-equipped study spaces for group work and individual study.

3.2. Quality assurance

Quality assurance area is being analysed in accordance with the following indicators and criteria, set up in the Methodology.

2.1. Implementation and effectiveness of the internal quality assurance system:

2.1.1. The higher education institution has approved and made publicly available internal quality assurance documents that are consistent with the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.

2.1.2. Internal quality assurance measures of planning, implementation and improvement are appropriate, applied periodically and ensure the involvement of the whole institution and stakeholders.

2.1.3. Processes for planning, implementation, monitoring, periodic evaluation, and development of activities are specified.

2.1.4. Students and academic and non-academic staff of the institution receive effective support.

2.1.5. Provisions and procedures for academic integrity, tolerance and non-discrimination, appeal and ethics are specified and applied.

2.1.6. *The results of the external review are used to improve the performance of the higher education institution.*

57. The key features of the College's quality assurance system are set out in its Quality Policy and Strategy and this, in turn, builds on the institution's values. The overall approach to quality assurance is consistent with *the Law on HE&R, the College's Statute, its Policy on Studies and Applied Science and Art Activities, and its Human Resources Policy.*
58. The College's SWOT analysis identified as one of the institution's strengths its 'effective internal study quality assurance system based on the ESG guidelines (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*).' This claim is consistent with the findings of the 2014 Institutional Review Report in which the College was said to have undertaken 'active and engaged development work' in quality assurance processes that were 'aligned appropriately to the ESGs'.
59. The SER for the current review gave particular emphasis to the College's continuing adherence to *the Standards and Guidelines*: 'the strategic provisions for improving the quality of activities' are said to be 'based' on *the Guidelines* and the system itself is described as being 'compliant' with the ESG. This prompted the team to enquire as to whether this meant that the College was intent on conforming to practice elsewhere in the country's higher education sector rather than establishing its own distinctive approach to quality management.
60. The guideline supporting the first ESG standard states that an institution's quality assurance system 'forms a cycle for continuous improvement and supports the development of quality culture in which all internal stakeholders assume responsibility for quality and engage in quality assurance at all levels of the institution.' The College's policy for quality assurance places a similar emphasis on the promotion of a quality culture and on 'mutual responsibility' for the quality of the institution's provision. Its approach is distinguished, however, by the importance it attaches to transparency and to the mutual accountability of its stakeholders, including the accountability of senior staff to their more junior colleagues.
61. The panel confirms that the College's quality assurance arrangements are consistent with the *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, and with the relevant articles in *the Law on HE&R*. The operation of these arrangements is distinguished by the College's adherence to its values (see paragraphs 19, 47 and 53 above). In continuing to develop its approach to quality assurance, the College might wish to consider the panel's suggestions for enhancement (see paragraphs 66-70).

Processes for Planning, Monitoring and Evaluation

62. The Quality Manual provides a summary of some 18 procedures, the majority of which deal with management functions that do not have a direct bearing on the quality of the institution's academic activities. There is a separate set of documents, including flow charts, in which each procedure is described in detail. The Quality Management Unit is responsible for the procedures for self-

assessment, and for the development and revision of the College's strategy. There is a close inter-relationship between these two procedures.

63. It was confirmed in discussion with staff that annual self-assessment is the principal means by which the College assures the quality of its activities. Self-assessment is undertaken at all levels of the institution, drawing upon a comprehensive range of qualitative and quantitative indicators. The process culminates in the annual submission to Council of a College-wide self-assessment report.
64. Self-assessment reports draw upon feedback from the College's internal and external stakeholders. This feedback is normally, but not exclusively, obtained by means of surveys. Student response rates are high, and the College has achieved some success in improving the response rates of staff, although the participation rates of graduates and employers remains a matter of concern for the College. One of the strengths of the College's feedback arrangements is the way in which the design of the questionnaires for first and final year students, and for graduates, is tailored to their particular concerns and circumstances. Another positive feature of the College's arrangements is the publication of survey results on the College's website, and the use of round table and other meetings to discuss the action that is being taken in response to survey outcomes.
65. The Panel noted that survey response rates, and the character and quality of the feedback provided through the self-assessment process, would depend on the extent to which the College is successful in establishing 'a quality culture' in which staff and students are encouraged and enabled to express their views in a frank and critical manner. The team considered that if, as the College claims, it secures 'accountability at all levels' and if this includes the accountability of senior staff for supporting the efforts of those at department level, the self-assessment process should make a powerful contribution to the development of a positive quality culture. The Panel also concluded that the comprehensive nature of the self-assessment procedure (as a discipline that engages staff at all levels and in all parts of the College) is a commendable feature of the College's quality assurance system.
66. Article 46[4] of *the Law on HE&R* states that academic activities 'must be continually improved by periodically conducting self-evaluation and considering the results of external review...'. This could be interpreted as meaning that an institution can discharge in full its responsibilities for the quality of its provision by responding to the outcomes of external reviews outcomes and by installing a self-assessment procedure. The College undoubtedly meets this requirement. However, the Panel considered that there is scope for the enhancement of the College's quality assurance system to exceed its legal obligations. Thus, the Panel identified four opportunities for the development by Kaunas College of sector-leading practice in assuring the quality and standard of its provision.
67. The Panel noted that the SER made little reference to the assurance of academic standards and the means by which the College ensures its conformity to the Lithuanian Qualifications Framework. The Panel understands that this assurance is obtained, at least in part, by the College's participation in the SKVC procedure for programme accreditation. The College could, however, take more responsibility for the setting of its standards by involving external academic experts, alongside

social partner representatives, in the approval by Study Field Committees of new programme proposals. The College could also build on the practice of some of its faculties by instituting College-wide requirements for the moderation or second marking of students' assignments as recommended by ESG guidance 1.3.

68. ESG standard 1.5 states that 'institutions should assure themselves of the competence of their teachers' by applying fair and transparent processes for the recruitment and development of (their) staff.' While the Panel is satisfied with the rigour of the College's procedures for staff recruitment, selection, and development, and with the effectiveness of annual planning based on the self-assessment process, these serve only as indirect methods for assuring and enhancing the quality of teaching. Thus, the second opportunity for the further development of the College's quality assurance system would be to build on its team-teaching arrangements by introducing a procedure for the peer observation of teaching. This could be either voluntary or mandatory and in either case it would entail the provision of confidential feedback for enhancement purposes by one colleague on the quality of the teaching of another.

69. The report of the 2014 institutional review offered two recommendations relating to the development and approval of 'joint study programmes' The College has responded appropriately to the recommendation that it incorporate within its quality manual procedures and regulatory requirements for the development of joint study programmes. The 2014 report also recommended that the College undertakes risk assessment and due diligence analyses prior to the commencement of its international agreements. The team was supplied with a generic document entitled '*Risk Management Plan for Joint/Double Degree Programmes*' and it was informed that the Plan is accompanied by a questionnaire for completion by staff during the negotiation of an agreement. The team considered that the further development of the due diligence and risk assessment procedure, building on best practice in other European countries including the United Kingdom, would present a third opportunity for enhancing the College's quality assurance arrangements.

70. The College takes great care to ensure that its students are involved in the institution's quality assurance processes. This includes the membership of students on such committees as the Academic Council and Study Field Committees. When the team enquired into the support provided for student representatives, it was informed that, while they do not receive formal training for the role, one of the Deans provides a briefing on the papers that will be considered at forthcoming meetings. Building on this good practice by establishing a programme of training for student representatives represents the fourth opportunity for the College to enhance its quality assurance (and, in this case, its governance) arrangements.

71. The report of the 2014 institutional review recommended that the Quality Manual should 'integrate the key aspects of the annexes to the main body of the text so that the procedures and steps to be followed by users of the quality system are set out clearly and are more readily accessible'. The College responded to this recommendation by including within the Manual summaries a wide range of management procedures (see paragraph 62, above). The Panel was also

informed that there are templates and forms that accompany, but which are published separately from the various procedures.

72. The Quality Manual sets out the general principles that inform the development and operation of the College's quality assurance system, and the procedural documents are written in a regulatory language that might be inaccessible to staff and students. It is recommended therefore that the College considers the desirability of re-casting its Quality Manual to provide a user-friendly and comprehensive guide for staff and students, justifying and explaining the significance of each procedure and providing detailed step-by-step instructions on how they should engage with it. The Manual could usefully incorporate the College's various forms and templates, including its due diligence questionnaire.

Support for Staff and Students

73. The College provides students with a comprehensive range of support services to meet their academic and personal needs. Academic support includes advice on study issues, the support provided by the Careers, Library, and Information Resource services, and by the Language Centre. There is non-academic or personal support for financial, accommodation and psychological needs together with various sports and leisure services. The College also provides for the particular needs of international and students with additional needs. The Panel concurred with the College's own assessment of the effectiveness of the personal and academic support it provides for students and the positive impact that this has had on dropout rates. The Panel also commends the College for its involvement in a national initiative which is addressing student retention and sharing practice among Lithuanian institutions.

74. There is support for staff in the form of training, financial assistance and healthcare. Earlier in this report it is suggested that the College might consider how it could present its Quality Manual in a form that would be more supportive of staff, and that it might also consider the introduction of a peer observation scheme as a means of supporting staff in developing their pedagogical skills (see paragraph 68 and 72, above). There may also be a particular need to provide support for the large contingent of part-time staff employed by the College (see paragraph 43 above) and, in addition to the provision of training sessions, support to foster staff understanding of, and engagement with the College's commitment to innovation-based higher education (see paragraph 87 below).

Academic Integrity

75. The team judged the College's arrangements to ensure academic integrity, equal opportunities, and ethical practice to be appropriate and consistent with practice in other European institutions. It also noted that the incidence of appeals and complaints seemed low for an institution of Kaunas College's size, and that the College has attributed the high incidence of appeals in 2021 concerning the organisation of studies were prompted by national level decisions for the management of the pandemic. The College may consider the development of programme level handbooks, virtual or otherwise, as a location where students can refer to institutional policies, procedures, and requirements for such topics as academic integrity.

Response to External Review

76. The College was last reviewed in 2014. The review panel made a total of 18 recommendations, five of which relate to the College's quality management arrangements. The panel recommended that the College should set out its QA procedures in a 'readily accessible' form, include within its Quality Manual a section describing its procedures and regulatory requirements (including the commissioning of due diligence analyses) for the development of joint study programmes, improve the College's response to issues raised in student surveys, and extend the role and functions of the Competence Development Centre 'to include the enhancement of learning and teaching and to broaden the understanding of the various dimensions of student-centred learning'. While the panel was satisfied that the College had responded appropriately to these recommendations, this report suggests some ways in which it could build on its responses to develop its own sector-leading practice and arrangements (see paragraphs 66-70, above).
77. **In summary**, the College's quality assurance arrangements are consistent with legal requirements and with the ESGs. The particular strength of these arrangements is the thorough and comprehensive nature of the College's procedures for self-assessment, feedback and student involvement. These procedures owe their effectiveness to a management culture which places a strong emphasis on the mutual accountability of the institution's internal stakeholders. As it continues to develop its approach to quality assurance, the College might consider the various enhancements that are suggested in this report. These include the measures that it might adopt to assure academic standards, the training of students who serve as representatives on the College's committees, and the opportunity to build on the good practice adopted in one or two faculties to assure and enhance the quality of teaching.
78. **Judgement:** The area is being developed systematically, without any major drawbacks and is given 3 points.
79. **Recommendations for the Area:**
- The College should consider the opportunities (identified in paragraphs 66-70 of this report) to develop sector-leading practice in assuring the quality and standards of its provision, aided by a closer engagement with European institutions and colleagues.
 - The College should consider whether its Quality Manual might be enhanced to provide a more user-friendly and comprehensive guide for staff and students.
 - The College might consider the development of a programme level handbook, virtual or otherwise as a specific location where students can refer to institutional policies, procedures, and requirements for such topics as academic integrity.
80. **Good Practice Examples:**
- The collegial qualities of the institution which, together with the emphasis on mutual accountability, ensures the effectiveness of its comprehensive arrangements for self-assessment and annual review.

3.3. Studies and research (art)

Studies and research (art) area is being analysed in accordance with the following indicators and criteria, set up in the Methodology.

3.1. The level of research (art), compatibility of studies and research (art) and its compliance with the strategic aims of activities:

- 3.1.1. The study and research (art) activities carried out and their results are consistent with the mission and strategic aims of the higher education institution;*
- 3.1.2. The level of research (art) activities is sufficient for the ongoing studies of the higher education institution;*
- 3.1.3. Studies are based on research (art);*
- 3.1.4. Consistent recognition of foreign qualifications, partial studies and prior non-formal and informal learning is performed.*

81. The College's mission is to provide innovation-based higher education studies focused on practical activities and it has to achieve this mission whilst operating in a challenging environment. The College is faced with competition from other institutions for a nationally decreasing number of traditional students, the pressure of digitalisation and the need to internationalise by promoting staff and student mobility. However, on the basis of its discussions with staff, students and social partners, it was evident to the panel that the College's entrepreneurship and its commitment to preparing students for the national and regional labour markets should enable it to meet these challenges.
82. The College offers 49 study programmes in 34 fields of study. Enrolment on some programmes is very low and their continuation is dependent on their being subsidised by other programmes. While understanding the case that might be made for the continuation of these programmes, the Panel recommends that the College considers the development of criteria to govern decisions on the retention of programmes with low or declining student enrolments. Apart from financial viability, these criteria are likely to include academic viability (small class sizes may not provide an appropriate learning experience for students) and the social or heritage needs of the College's region.
83. There is an appropriate procedure for the approval for a new programme. This is a two-stage process, culminating in the consideration of proposals by Academic Council before they are forwarded to SKVC for external accreditation. Programme and module specifications are created in accordance with SKVC requirements.
84. As recommended by the 2014 review, each programme is overseen by a Study Field Committee and, in some cases, by a Study Programme Committee. The terms of reference of the Study Field Committee include a responsibility for ensuring 'the relevance of the aims of the study field and the quality of their implementation by coordinating the opinions of stakeholders, integrating best practices, and ensuring alignment with strategy.' The effectiveness of Study Field Committees was

apparent to the panel having considered the evidence provided by several of the stakeholder groups that it met during the visit.

85. Practical training accounts for at least one-third of study programmes. The organisation, assessment, and quality assurance of students' internships are regulated by the Procedure for organising students' internships. Internships may be undertaken in the College or in an external organisation (in Lithuania or abroad) and are subject to a contract. The internship placement is usually provided by the academic department. However, some academic departments encourage students to find their own placements. Placements are advertised on social media or at career events.
86. According to the College's social partners that met the panel, students are well-prepared for work and as a result many find employment shortly after graduation. This is borne out by the data provided by SKVC which show that the College's graduate employment rate is 2% higher than the national average (at 46%) for higher education colleges. Social partners confirmed that the contribution of students during their internship was valued, and that the College's graduates are held in high esteem. An entrepreneurial spirit was observed in some of the students met by the panel: for example, some had set up their own businesses or were planning to do so. Students and graduates reported that the College supports students in enhancing their employability. This support is both formal (for example, by providing help in finding internships and inviting employers to final thesis presentations) and informal through the provision of advice and assistance on employment contracts and business start-ups.
87. Whilst noting the College's commitment to 'innovation-based higher education', the panel also observed the implications of this commitment were unclear. Specifically, it was not clear whether innovation-based approaches were to be adopted by all, or just by some of the College's study programmes; the panel was also unable to determine the extent to which the College intended to promote innovative approaches to the design and content of curricula, or to pedagogy and the delivery of its programmes. Given the importance of this strategic goal and recognising that the aspiration to be innovation-based could encompass a variety of options, it is recommended that each study field should be charged with the responsibility for defining the meaning and implications for its programmes of the commitment to innovation-based higher education.

Research Activities are Sufficient

88. KK is one of three leading colleges in Lithuania with respect to the demand for research and development (R&D) related services and it is ranked second according to the points allocated for R&D works. KK's research and artistic activity is closely linked to practice as is appropriate for this type of institution. In response to a recommendation of the 2014 review, the College has defined what it means by research in The Program of Applied Science (Art) Activities of Kaunas College. This distinguishes between experimental (social/cultural) development, applied research, consultancy, scientific publications and artistic activity. Staff and students participate in applied research, art projects, contracted research and consultancy activities. This document also outlines a

financial reward system for staff members involved in research, one that is designed to incentivise participation in scientific publications, conferences and dissemination events.

89. The panel was provided with data on the range of research undertaken by staff and students. Applied research and dissemination activities are supported by an allocation of 33% of the working hours of associate professors and of 15% for lecturers. The panel was also able to establish that the College's publications and intellectual contributions (monographs, research publications, visual art creations etc.) have been accepted for dissemination by international databases and repositories.
90. As a college, KK is at a strategic disadvantage (compared with Lithuanian universities) with respect to its funding. The panel was concerned therefore that the goal of increasing contracted research by a multiplier of 3.6 may be over-ambitious – a goal that the College plans to achieve by attracting nationally and internationally funded projects. Whilst the Panel appreciates the need for KK to generate additional income, the College should be alert to the possibility that the diversion of staff time to contract research could have a negative impact on both teaching and curriculum development, and on staff engagement with applied research.
91. Members of Council play an active role as ambassadors for the College, enhancing its reputation and credibility with external stakeholders. This prompted the panel to consider whether KK could take additional action to promote its capabilities, working from the premise that this might encourage external stakeholders to invest in, cooperate and co-create with the College's researchers and consultants. The panel concluded that the College could define its unique selling propositions so as to be more effective in marketing its research specialisations. In this context, the College's intensified networking in national and international research communities and the participation of its staff in international conferences and forums is to be welcomed.
92. The Panel is of the view that the level of research and related activities is compatible with its status as a college within the Lithuanian higher education system. The quality, level and number of applied research (art) projects, conferences and events provided by KK, the contributions of its staff to ranked and peer-reviewed publications, and the College's engagement in contracted research is to be applauded.

Studies based on Research

93. The College invests in scientific research in support of new study programmes and to maintain the quality of its established programmes. The involvement of social partners and graduates in the programme development process provides the College with further insights into the needs of employers and the region. It was evident that the College is eager to learn from its external stakeholders when it pilots new courses, ensuring that they are aligned with the evolving needs of the labour market.
94. Lecturers may be allocated to teaching and teaching-related activities for up to 50% of their time, the remainder being available for research and further activities. The results of the latter activities contribute to the development and delivery of study programmes, ensuring that students are informed of current practice within their field, and that they acquire skills that are relevant to their

future employment. Students participate in mixed research teams in a range of disciplines such as software engineering, tourism and leisure, business and design. The involvement of students in applied research projects to enhance their curricula vitae and increase their employability, is noteworthy.

Recognition of Learning

95. The College has policies and procedures for the recognition of formal and non-formal learning and, since 2021, it has been granted the right to recognise prospective students' prior qualifications and education including qualifications acquired by attending the educational programmes of institutions in other countries. The policies for the recognition of prior learning are consistent with the expectations of the panel and in the case of recognition of non-formal learning, allow applicants to submit evidence of their learning through a variety of methods such as reports, videos and photographs. By employing an Assessment Committee to review applications for non-formal learning, the College ensures a consistent application of these procedures. In all cases, evidence is assessed against the learning outcomes of the modules. Statistics provided in the SER indicate that a relatively constant number of applications (250-350 each) for recognition of partial studies and previous studies has been assessed since 2016. There has been a slight decline in 2021, with 82 applicants having been made for recognition of non-formal studies since 2016. The number per year has declined from 20 in 2017 to 4 in 2021. In general, however, these numbers indicate that applicants are aware of and make use of the opportunities available to them.

3.2. Internationality of studies, research (art):

3.2.1. The higher education institution has a strategy for internationalisation of research (art) and study activities (including indicators of internationalisation), means for its implementation, and measurements of the effectiveness of these activities are performed (not applicable to colleges unless provided for in its strategic documents);

3.2.2. The higher education institution integrates aspects of internationalisation into the content of studies and research (art) activities.

96. The College participates in a variety of renowned international associations and networks, coordinates six partnerships which themselves comprise 37 international cooperation agreements, and under Erasmus+ it has 218 signed institutional agreements with institutions in 38 countries.
97. The internationalisation of Science (Art) Activities and Studies features prominently in the College's former (2020) and current (2025) strategies. The first two goals of *Strategy 2025* have a number of indicators and targets that are relevant to the internationalisation of research and study and responsibility for each target is assigned to a specified individual or unit. The College strategy places special emphasis on 'the preparation of research and development and art development projects to obtain additional funding from various international and national research programmes as well as increasing the internationalisation of applied research and art.
98. The mobility of students and graduates is governed by a College procedure. This sets out the general requirements for the organisation of students' and graduates' mobility under

international exchange programmes and procedures for organising the selection of candidates, processing documents, awarding grants and accounting for student participation in mobility activities. Although, the College has set a target of 20% mobility, on average only 6-7% of students go abroad.

99. Opportunities for student mobility include partial studies, professional internships or graduates' internships under *Erasmus+*, *NordPlus* programmes and bilateral cooperation agreements. Information about these opportunities is made available to students on the College website and through social networks. There are also information events and advertising campaigns in which students share their experience of studying abroad.
100. Academic mobility and the participation of academic staff in international conferences (153 in 2021) has led to the development of study programmes and modules through integration of new perspectives and wider internationalisation. The recent pandemic necessitated the adoption of an 'internationalisation at home' strategy in which students were able to participate virtually in international activities. There is scope for the College to maintain this initiative post-pandemic, ensuring that internationalisation continues to be firmly embedded in the curricula of study programmes. Although the pandemic led to a significant decrease in faculty mobility in 2020/2021, some of the College's international activities (both teaching and research) were delivered virtually.
101. Despite the range of available opportunities, the number of students who participate in mobility programmes is lower than in comparable institutions. Whilst the recent pandemic has contributed to this, the College has identified a general reluctance on the part of some students to engage in mobility programmes and this is thought to be due to the demands of employment and family circumstances. This notwithstanding, it seems that there is an appetite among students to take advantage of the opportunities to travel abroad for work-placements, and staff have expressed the view that shorter mobility opportunities may be more attractive than a full semester or year abroad.
102. Although the institution's ability to enhance competences through international travel and staff exchanges was impeded by the Covid-19 pandemic, the panel is confident that the mobility of full-time staff in particular will increase thereby realising the College's commitment to internationalisation, enhancing staff competences and exemplifying for students the advantages to be gained from such opportunities. To enhance the College's internationalisation strategy and to benefit from knowledge sharing, the panel encourages the College to continue in its efforts to actively recruit foreign lecturers to serve either as visiting or as permanent staff.
103. In order to attract international students, programmes are offered in English and in Russian. As the College has itself identified, the number of programmes offered in English is limited. However, the panel is of the view that there may be a significant market for Russian speaking students from such countries in the wider region, as well as those who are living in Lithuania whose first language is Russian.
104. **In summary**, the College is a modern, entrepreneurial and practice-oriented institution facing competition from other colleges and universities as well as having to operate in a reduced funding environment. The College has developed a clear and viable strategy for its study and research

activities, and has set quantitative and qualitative targets for these areas. The College's research and study activities meet the requirements of a college of higher education in respect of their nature and quality. However, the target of achieving a 360% increase in research funding is challenging and may prove to be unrealistic, and the provision of programmes in 34 fields of studies is large and diverse for an institution of the College's size. The College has a viable and largely successful approach to the internationalisation of its study and research activities and it has the potential to benefit in the future from the actions it took to sustain these activities during the pandemic.

105. **Judgement:** The area is being developed systematically, without any major drawbacks and is given 3 points.

106. **Recommendations for the area:**

- Each study field should define the meaning and implications for its programmes of the commitment to innovation-based higher education.
- The College should consider whether it would be advantageous to develop criteria to govern its decisions on the retention of programmes with low or declining student enrolments.
- In monitoring its progress towards the goal of achieving a 360% increase in funding for contract research, the College should be alert to the possibility that a diversion of staff time to this activity might have a negative impact on teaching and curriculum development, and on staff engagement with fundamental/basic research.
- The College is encouraged to develop and apply its concept of 'internationalisation at home', whilst continuing in its efforts to promote the value of mobility to its students and staff.
- The College might consider increasing the number of programmes offered in Russian and in English to attract students from Eastern and Southern Europe.

107. **Good practice examples:**

- The support provided for students, especially the financial and academic support for those in critical need.
- The strong practice-orientation of staff, and their active engagement in the College's academic activities.

3.4. Impact on regional and national development

Impact on regional and national development area is being analysed in accordance with the following indicators and criteria, set up in the Methodology.

4.1. Effectiveness of the impact on regional and national development:

4.1.1. *The higher education institution carries out an analysis of national and (or) regional demands, identifies the needs to be met and foresees the potential impact on national and (or) regional development.*

4.1.2. *The monitoring, analysis, and evaluation of the effectiveness of the measures on national*

and (or) regional development are performed.

108. *Strategy 2025* proposes various actions based on the College's analysis of national and regional needs. According to the SER and confirmed at meetings, external stakeholders were actively involved in the development of the current strategy and the panel was provided with evidence on research activities which demonstrated that they were categorised according to their economic (e.g., optimisation of business processes), social (e.g., research on patients with Parkinsons disease) or ecological impact on the region (e.g., research on packaging). Those actions and their effectiveness are evaluated on an annual basis in reports on the performance of the faculties and of the College as a whole.
109. On the basis of the evidence obtained from its meeting with social partners, the panel is able to state with confidence that one of the College's strengths is its active and regular communication with alumni, employers, and social partners within the Kaunas region and in the municipality of Tauragė. The relevance and currency of these relationships enables the institution to focus on the priorities of these regions, and local employers see themselves as working with the College to create a talent pipeline.
110. By developing these deep relationships with external stakeholders, the College aims to ensure that its activities meet the needs of the regional labour market. As mentioned earlier in this report, external stakeholders participate in study field committees, provide internship placements for students, participate in the evaluation of final theses, give lectures, and participate in joint research projects. This was identified as a strength in the College's SWOT analysis. Furthermore, in the meetings held during the site visit it was apparent that regional and local social partners were not just aware of the College's mission and strategy but had developed a shared approach to regional development.
111. The Kaunas Free Economic Zone lies in close proximity to the College and fosters the establishment of new companies and the creation of new jobs. To support development in the region, the College has identified the need to have more evidence-based monitoring of the professional needs of local organisations. The panel endorses this initiative as representing a systematic approach to the analysis of education and training needs that will both enable the College to lead the development of new programmes and services and serve the specific professional development needs that are identified by employers. This could provide an additional benefit to the region and to the College through the provision of short continuous professional development courses. In addition to technical skills, language courses could also be provided for those who need to develop their skills in languages other than Lithuanian or for those who have come from outside the country (see paragraph 103 and associated recommendation in paragraph 106, above).
112. The College monitors graduate employment on an annual basis. A year after their graduation, there is a survey of ex-students' professional readiness for and integration into the labour market. When requested by the panel, the College provided data on the specific impact of its programmes in the Tauragė region where, over a five-year period (2016-2021), 88% of graduates of the

programmes offered on the Tauragė campus continued to be employed in the region. In order to enhance the College's ability to focus on its impact on this and other regions, the Panel recommends that the College analyses the data that it collects to monitor the impact of its graduates and research activities in meeting regional and national objectives. A broader analysis of the extent to which the labour market is served by graduates from other institutions would also be useful.

113. According to the SER, the Strategic Development Plan of Tauragė District Municipality highlights the importance of the College's Tauragė Division. This is identified as a strength of the district because it provides opportunities for young people to acquire higher education without leaving the area. The perspective of the Tauragė Municipality and the possibilities for its future relationship with the College were confirmed by the KK's senior staff and the Mayor of Tauragė.

114. This relationship with the Tauragė Municipality is being further developed not only through the provision of specific programmes to support employment in the region but also by research in such areas as the sustainable development of the public transport system. This relationship is a potential model for the further development of the College's regional engagements and the panel recommends that the College consider the possibility of building on the relationship it has established with the Tauragė Municipality to explore opportunities for cooperation with its neighbouring districts.

115. The panel's meeting with social partners highlighted their contribution to the cultural life of Kaunas. They confirmed the particularly active and significant participation of the College community in an important regional event. Many art activities were carried out at the College. These included exhibitions, plein-air, symposia and other forms of artistic expression, organised or attended by academic staff and students. Virtual events were also organised.

116. The SER emphasises the College's impact on the protection of the regional and national environment. When it developed *Strategy 2025* the College considered various European and national documents on sustainable development. The measures taken by the College focus on protecting the environment and resources. For KK, the rational use of energy resources is a key objective. Changes to the College's infrastructure were initiated in 2016-2021. A modern Centre for Studies and Information Resources was constructed, academic buildings and sports complex were renovated, laboratories were refurbished, a comprehensive programme for improving the living conditions in dormitories was implemented, a programme for energy saving was expanded, and environment-friendly criteria are applied in the procurement of goods and services. The success of the College's endeavours in this area was apparent to the panel when it visited its physical facilities.

117. The College promotes volunteering by its students and staff. Students are provided with an opportunity to take part in volunteering activities, and this allows the knowledge acquired during the study process to be integrated into these activities. Students can also take part in volunteering activities that do not require specific skills. The panel's meeting with students and staff provided examples of examples of volunteering in pre-schools, Covid pandemic projects and with Ukrainian war refugees. To enhance the impact of volunteering, the College could consider the possibility of

introducing service-learning modules into study programmes if allowed within the legal requirements, where students can gain credit for their volunteering activities.

4.2. Assurance of conditions for lifelong learning:

4.2.1. The higher education institution monitors and analyses the need for lifelong learning;

4.2.2. The higher education institution anticipates the diversity of forms and conditions of lifelong learning and ensures their implementation;

4.2.3. The higher education institution performs the evaluation of assurance of conditions for lifelong learning.

118. The College's Strategy 2025 emphasises the need for a broad range of studies that meet the needs of society and the labour market, the development of distance and virtual learning, and the expansion of opportunities for the individualisation of studies. One of the Strategy's projects is the sustainable development of non-formal education with the intention of increasing enrolment in this area by 20% by 2025. The strategic plan also foresees the further development of the College's arrangements for assessing and recognising prior learning (including non-formal and informal learning).

119. KK has developed a range of programmes to be delivered in a flexible manner. Students can attend programmes on a full- or part-time basis. If needed, both study modes are supported by individual study plans with the possibility of distance learning and the online provision of learning materials. Studies are organised in a way that meets the needs of part-time students, for example at weekends and combined evening and weekend classes. Depending on their individual preferences, part-time students are allowed to attend certain classes with their full-time counterparts. As described above, it was evident to the panel that the College is developing its capacity to deliver online, blended and hybrid programmes, by investing in its learning technologies (paragraph 50), developing its virtual learning environment and building the capacity of staff through the Quality of Virtual Learning project (paragraph 51).

120. The College has developed a range of courses, seminars, in-service training, etc., for business enterprises, public and state institutions. The panel was advised that between 2016-2021, 6,795 people benefited from non-formal education programmes and improved their competences at the College. In addition to offering study programmes that are relevant to the needs of the labour market, the College fulfils its lifelong learning ambitions by offering training and in-company training appropriate for adults, recognition of prior learning as outlined above and by offering micro credentials. To date, non-formal adult education programmes have been designed and implemented according to stakeholder requirements. However, as noted above, the College has recognized a need for more systematic evaluation of the requirements for programmes that will support upskilling of population.

121. As mentioned in paragraph 32 of this report, the College's ability to meet lifelong learning needs is hampered by the fact that institutions of its kind cannot currently offer masters programmes or modules at EQF Level 7. In the panel's meetings with staff, it was confirmed the College offers

modules from its current programmes which can be taken for credit by those wishing to upskill or to acquire new specialisms without having to complete a full academic programme. This facility and mode of flexible learning is viewed as particularly important by some of the social partners, emphasising the need for institutions like KK to develop students who are, as described by one employer “able to learn and are prepared to be lifelong learners.” Although this option is advertised on the College’s website, a number of students and the social partners met by the panel were unaware that they could take modules in this way. The panel was of the view that this opportunity and the range of modules available could be better advertised to graduates and social partners.

122. **In summary**, the Panel considers that Kaunas College has a positive impact on regional and national development and no major drawbacks were found in this area. The College has longstanding and meaningful relationships with its stakeholders and is well-placed, using the model that it has developed with the Taurage Municipality, to provide programmes and research that are relevant to these stakeholders’ needs. That the College values its role in providing an environment that supports lifelong learning is evidenced by its provision of programmes using a range of delivery modes and by various other actions set out in Strategy 2025. The College also promotes Lithuanian national culture and traditions through its involvement in social and cultural events.

123. **Judgement:** The area is being developed systematically, without any major drawbacks and is given 3 points.

124. **Recommendations for the area:**

- The College should systematically analyse the data that it collects to monitor the impact of its graduates and research activities in meeting regional and national objectives.
- The College should consider using the model of relationship building that it has established with the Tauragė Municipality to explore opportunities for cooperation in other parts of the region.
- The College should embark on a proactive marketing campaign to raise graduates’ and social partners’ awareness of the opportunities to take individual credit bearing modules for continuous professional development purposes.

125. **Good practice examples:**

- The opportunity for students to take individual credit bearing models as a model for skills development or enhancement after graduation.

IV. EXAMPLES OF GOOD PRACTICE

The Panel identifies the following examples of good practice in:

Management:

- The care taken by the College to secure the full and active involvement of its staff, students and social partners in the management and governance of the institution.

- The commitment to transparency as a means of fostering two-way communication between the institution and its stakeholders, and the open and transparent manner in which the College has published on its website student survey results and details of the actions taken.
- The provision of a modern library and the quality of the resources it offers, including well-equipped study spaces for group work and individual study.

Quality assurance:

- The collegial qualities of the institution which, together with the emphasis on mutual accountability, ensures the effectiveness of its comprehensive arrangements for self-assessment and annual review.

Studies and research (art):

- The support provided for students, especially the financial and academic support for those in critical need.
- The strong practice-orientation of staff, and their active engagement in the College's academic activities.

Impact on regional and national development:

- The opportunity for students to take individual credit bearing models as a model for skills development or enhancement after graduation.

V. RECOMMENDATIONS FOR ENHANCEMENT

The Panel's recommendations for further enhancement are:

Management:

- The College may wish to consider whether its approach to strategic planning results in a degree of complexity that could impede the effective execution of the monitoring and implementation process.
- The College might benefit from an institution-wide debate on the implications for its structure, culture, and preferred styles of management of the concept of a 'learning organisation'.

Quality assurance:

- The College should consider the opportunities (identified in paragraphs 66-70 of this report) to develop sector-leading practice in assuring the quality and standards of its provision, aided by a closer engagement with European institutions and colleagues.
- The College should consider whether its Quality Manual might be enhanced to provide a more user-friendly and comprehensive guide for staff and students.
- The College might consider the development of a programme level handbook, virtual or otherwise as a specific location where students can refer to institutional policies, procedures, and requirements for such topics as academic integrity.

Studies and research (art):

- Each study field should define the meaning and implications for its programmes of the commitment to innovation-based higher education.
- The College should consider whether it would be advantageous to develop criteria to govern its decisions on the retention of programmes with low or declining student enrolments.
- In monitoring its progress towards the goal of achieving a 360% increase in funding for contract research, the College should be alert to the possibility that a diversion of staff time to this activity might have a negative impact on teaching and curriculum development, and on staff engagement with fundamental/basic research.
- The College is encouraged to develop and apply its concept of 'internationalisation at home', whilst continuing in its efforts to promote the value of mobility to its students and staff.
- The College might consider increasing the number of programmes offered in Russian and in English to attract students from Eastern and Southern Europe.

Impact on regional and national development:

- The College should systematically analyse the data that it collects to monitor the impact of its graduates and research activities in meeting regional and national objectives.
- The College should consider using the model of relationship building that it has established with the Tauragė Municipality to explore opportunities for cooperation in other parts of the region.
- The College should embark on a proactive marketing campaign to raise graduates' and social partners' awareness of the opportunities to take individual credit bearing modules for continuous professional development purposes.

© *Centre for Quality Assessment in Higher Education (SKVC), 2022.*
A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lithuania
tel.: +370 5 205 3323
skvc@skvc.lt
<http://www.skvc.lt>