



***KAUNO TECHNIKOS KOLEGIJOS  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

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

Grupės vadovas: Panel chairperson:	Prof. dr. Iztok Palčič
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	Dr. Demelza Curnow Dr. Anneli Pirttilä (akademinės bendruomenės atstovė)
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Prof. emeritas Mark G. Richardson (akademinės bendruomenės atstovas) Dr. Vaidotas Šarka (socialinis partneris) Mantas Gutauskas (studentas)
SKVC vertinimo koordinatorė: Review coordinator at SKVC:	Daiva Buivydienė

2022

*Išvadų kalba – anglų kalba*

## TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II. ĮŽANGA.....	4
2.1. Vertinimo eiga.....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą .....	6
III. VERTINAMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ .....	6
3.1. Valdymas.....	6
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	18
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	26
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai .....	32
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI .....	38
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI.....	39

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

*Iztok Palčič*

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau - SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr. V-149](#). Ekspertų grupės nariai:
  - Prof. dr. Iztok Palčič (Slovėnija, Pirmininkas): Mariboro universiteto Mechanikos inžinerijos fakulteto Prodekanas studijoms; Prodekanas infrastruktūrai ir bendradarbiavimui su pramonės sektoriumi; Slovėnijos kokybės užtikrinimo agentūros vertinimo ekspertas, Slovėnijos aukštojo mokslo sistemos vertintojas, Slovėnijos kokybės užtikrinimo agentūra, Slovėnija.
  - Dr. Demelza Curnow (JK, Sekretorė): Kokybės užtikrinimo agentūros (QAA) kokybės gerinimo vadybininkė/vyriausioji kokybės vadybininkė; turi akademinės kokybės ir standartų valdymo, mokslinių tyrimų administravimo patirties; tarptautinė vertintoja ir ekspertų grupės narė.
  - Dr. Anneli Pirttilä (Suomija): mokslų daktarė (technologijos mokslai), Saimos taikomųjų mokslų universiteto rektorė -emeritė; patyrusi tarptautinė kokybės auditų ekspertė; buvusi Suomijos taikomųjų mokslų universitetų rektorių asociacijos ir Suomijos švietimo vertinimo centro (FINEEC) aukštojo mokslo vertinimo komiteto pirmininko pavaduotoja; buvusi Švedijos garbės konsulė Lappeenranta mieste.
  - Prof. emeritas Mark G. Richardson (Airija): Dublino universitetinis koledžas (UCD); anksčiau ėjo šias pareigas: viceprezidento pavaduotojas, atsakingas už pasaulinį įsitraukimą, UCD Civilinės inžinerijos mokyklos vadovas, Akademinės tarybos Kokybės komiteto pirmininkas; apdovanotas už dėstymą, mokslinius tyrimus ir nuopelnus profesijai; turi daug tarptautinės patirties kokybės užtikrinimo, akreditavimo, ekspertinio vertinimo srityse; buvęs techninių bei mokslinių komitetų narys.
  - Dr. Vaidotas Šarka (Lietuva, darbdavių atstovas): UAB „InnoBIM“ generalinis direktorius, BIM vadybininkas; BIM regioninės plėtros darbo grupės vadovas viešojoje įstaigoje „Skaitmeninė statyba“, Lietuva.
  - Mantas Gutauskas (Lietuva, studentų atstovas): Kauno kolegijos Taikomosios komunikacijos studijų programos studentas, šios aukštosios mokyklos Studentų atstovybės prezidentas.
4. **Kauno technikos kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
--------------------	---------------------

VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	3
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	3
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	4

\*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 sistemiškai, 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. Nustatyta **11** gerosios praktikos pavyzdžių, pateikta **14** rekomendacijų veiklos tobulinimui.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Kauno technikos kolegijos (toliau - KTK 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 savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės 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 iš SKVC gavo savianalizės suvestinę (toliau – SS) su priedais. Prieduose buvo pateikta informacija apie KTK valdymo struktūrą, strategiją iki 2030 m., finansavimo tvarkas, Kokybės vadovą, mokslinius leidinius, susitarimus su socialiniais partneriais, o taip pat dėstytojų profesinio tobulėjimo analizė. SKVC pateikė ekspertų grupei papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 skyriuje), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; duomenis apie išorinius vertinimus, ankstesnio institucinio vertinimo išvadas; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veiklai; Lietuvos Respublikos Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie akademinę etiką. Ekspertų grupė taip pat paprašė papildomos informacijos apie valdymo struktūrą ir socialinių dalininkų narystę Kolegijos

komitetuose, pagrindinių komitetų protokolų, studentų atsiliepimų apie kursus ir studijų programas pavyzdžių, bei studentų skaičiaus, išreikšto visos darbo dienos ekvivalentu (VDDE), patvirtinimo. Dar ekspertų grupė paprašė suteikti prieigą prie Kolegijos virtualios mokymosi aplinkos (VMA).

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir ekspertų grupės nuotolinių susitikimų. Ekspertų grupė į Kolegiją vyko 2022 m. gegužės 3-5 dienomis, kur susitiko su 11 vidaus ir išorės socialinių dalininkų skirtingomis grupėmis. **Dėl pasaulinės pandemijos išorinio vertinimo vizitas buvo organizuotas SKVC nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo konferencijos platforma „Zoom“.** Vėliau grupė susitiko 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 2013 m. spalio 15–17 d., rekomendacijas ir buvo įvertinta teigiamai.
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. Ekspertų grupė gavo Kauno technikos kolegijos pastabas ir jas apsvarstė. Išanalizavusi septynias pateiktas pastabas ekspertų grupė nusprendė, kad šešiose iš jų nebuvo įvardinti faktiniai netikslumai, kaip teigė Kolegija. Dvi iš jų buvo visiškai atmestos, tačiau ekspertų grupė buvo pasirengusi patikslinti išvadų tekstą atsižvelgdama į kitas keturias pastabas. Ekspertų grupė pripažino, kad septintame punkte nurodytas netikslumas yra nesusipratimas, kilęs susitikimo metu, ir noriai sutiko pakeisti tekstą. Dėl minėtų priežasčių, išvadose viso buvo padaryti 5 pakeitimai.
16. Po to, kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau - Komisija). Remdamasis Komisijos 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 technikos kolegija yra aukštoji mokykla, rengianti inžinerijos krypties specialistus. 1920 m. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos įkurta kaip Aukštesnioji technikos mokykla, 2002 m. ji tapo aukštąja mokykla. 2011 m. KTK teisinis statusas iš valstybės biudžetinės įstaigos pakeistas į viešąją įstaigą.

20. Kolegijoje vykdomos aštuonios studijų programos šešiose studijų kryptyse (Elektronikos inžinerijos, Elektros inžinerijos, Statybos inžinerijos, Transporto inžinerijos, Mechanikos inžinerijos ir Aeronautikos inžinerijos). 2021–2022 m. ekspertų grupės vizito metu Kolegijoje iš viso studijavo 1088 studentai, iš kurių 401 studijavo iššėstine, o 687 - nuolatine studijų forma. Su jais dirbo 178 darbuotojai (užimantys pareigas, atitinkančias 157,5 etato ekvivalentų, o kai kurie darbuotojai dirbo keliose pareigose). Į šį skaičių įėjo 60 administracijos darbuotojų (16 iš jų taip pat dirbo dėstytojais), 90 dėstytojų (12 iš jų papildomai dirbo administracinį darbą) ir 28 aptarnaujančio personalo darbuotojai. Pagrindinis Kolegijos akademinis miestelis yra Kaune, o prireikus, pavyzdžiui, norint studentams suteikti praktinės patirties Aeronautikos inžinerijos srityje, Kolegija naudojami vietos specializuotomis patalpomis.

21. KTK savo veikloje vadovaujasi pagrindiniais Europos aukštojo mokslo erdvės dokumentais, įskaitant Bolonijos deklaraciją (1999 m.) ir Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatus ir gaires (ESG 2015).

## 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.*

22. KTK misija - „Inžinerinės kompetencijos sumanios visuomenės gerovei“. Atsižvelgiant į tai, 2021–2025 m. strateginiame veiklos plane prioritetas teikiamas studijų skaitmenizacijai (į tai įeina turinio skaitmenizacija, hibridinės klasės, virtuali laboratorija (VR) ir dėstytojų skaitmeninės kompetencijos) ir lyderystei telkiant inžinerines kompetencijas Lietuvoje (tai apima inžinerinių kompetencijų centro kūrimą, neformaliojo švietimo paslaugas, užsakomuosius nacionalinius ir tarptautinius taikomųjų inžinerinių tyrimų projektus). Planas parengtas atsižvelgiant į nacionalinius teisės aktus ir šiuolaikinę nacionalinę politiką (Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, Valstybinę švietimo 2013–2022 m. strategiją ir ateities viziją „Besimokanti Lietuva 2030“). Nors dabartinio strateginio veiklos plano aspektai atitinka misiją, nacionalinius teisės aktus ir atitinkamą nacionalinę bei Europos politiką, įskaitant Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas, strateginės sritys, susijusios su tarptautiškumu (mobilumu, absolventų savybėmis, studijų programų tarptautiškumu) ir moksliniais tyrimais, stokoja ambicingumo ir konkrečių siektinų tikslų.

23. KTK 2016–2030 m. strategijoje numatyta Kolegijos vizija: „Kolegija - lyderė, priklausanti Baltijos šalių techniškujų aukštųjų mokyklų elitui“. Tai apima siekį 2025–2030 m. pakeisti KTK verslo modelį iš valstybinės švietimo institucijos į privačią inžinerijos mokyklą. Tačiau SS apie pastarąjį užmojį neužsimenama, o Kolegijos vadovybė susitikimuose su ekspertų grupe patvirtino, kad šio tikslo nebesiekama.

24. KTK 2016–2030 m. strategijoje jos strateginiai tikslai suformuluoti per du „strateginius uždavinius“ ir tris „bendrasias siekiamybes“; šis požiūris grindžiamas keturiomis „vertybėmis“. Strateginiai uždaviniai ir Bendrosios siekiamybės yra: (i) efektyvumo didinimas, susijęs su paslaugų infrastruktūros kokybės gerinimu ir veiklos sąnaudų optimizavimu; (ii) aktyvi plėtra, susijusi su pajamų augimu vystant naujas paslaugas, plečiant rinkas ir aktyviai stiprinant Kolegijos įvaizdį; (iii) priklausymas geriausių techniškujų kolegijų penketukui Baltijos regione; (iv) reikšmingas prisidėjimas prie Lietuvos pramonės ir regionų vystymosi, aktyviai vykdant taikomojo pobūdžio tyrimus; ir (v) mokymosi visą gyvenimą ir poreikių vystymas ne tik profesinių, bet ir socialinių kompetencijų aspektu. 2021–2025 m. strateginiame veiklos plane dar kartą minimos 2016–2030 m. strategijos vizija ir misija bei pateikiami kiekybiniai sėkmės rodikliai, išteklių poreikiai ir siūlomos investicijos.

25. Nors abiejų dokumentų - KTK 2016–2030 m. strategijos ir 2021–2025 m. strateginio veiklos plano - forma ir teiginiai rodo ateities siekius, o dokumentai parengti taikant SSGG ir PEST analizę bei Lietuvos vyriausybės strateginio planavimo metodiką, ekspertų grupė nustatė keletą būdų, kaip būtų galima pagerinti ir sustiprinti bendrą požiūrį. Pateiktuose dokumentuose trūko dabartinės padėties analizės, todėl nebuvo aiškus prioritetų ir tikslų kontekstas, o veiklos tikslai nėra akivaizdžiai susiję su strateginiais užmojais. Be to, tikslų įgyvendinimo priemonės kartais yra tik konstatavimas to, kas paprastai būtų laikoma įprasta kasdiene veikla (pavyzdžiui,

„dėstytojų pedagoginės kompetencijos tobulinimas“); investicinių išteklių paskirstymas nėra akivaizdžiai susijęs su nustatytais prioritetais; planuojami veiklos rodikliai apsiriboja kasmetinio augimo tikslais, nenurodant norimo galutinio rezultato. Taigi įgyvendinimo priemonių ir veiklos rodiklių pagrindimas ne visada logiškai atitinka strategiją.

26. Ekspertų grupei buvo pateikti trys dokumentai, kurie turėjo sudaryti vientisą rinkinį (Strategija, Veiklos planas, Strateginiai rodikliai), tačiau tarp jų nebuvo tarpusavio sąsajų, išskyrus didesnę paslaugų pasiūlą ir efektyvumo didinimą. Kad ir kokie pagirtini būtų šie tikslai, jie turi atitikti tam tikrą kontekstą, o šiuo metu pastebimas konteksto ir tikslų atotrūkis. Konkrečiai Kolegija nurodo, kad jos strateginis siekis yra atsidurti geriausių techniškujų kolegijų Baltijos regione penketuke, tačiau nėra nustatyta, kokiais kriterijais remiantis bus atliekama aukštųjų mokyklų lyginamoji analizė ir reitingavimas. Dėl šios priežasties veiklos plane nenurodyti konkretūs veiksmai, kurių reikėtų imtis Kolegijai, kad šis siekis būtų įgyvendintas. Nepaisant minėto trūkumo, po susitikimų su vadovybe, darbuotojais ir išorės socialiniais dalininkais ekspertų grupei tapo aišku, kad Kolegija labai sėkmingai vykdo savo misiją ir dinamiškai reaguoja į regiono poreikius. Tiesa, atrodo, kad ši sėkmė labiau pagrįsta Direktoriatu, kuris SS vadinamas „vienasmeniu valdymo organu“, vadovavimo įgūdžiais, o ne Kolegijos bendruomenės sistemingu bendradarbiavimu rengiant veiklos planą, siejamą su aiškiai suformuluotais ir išmatuojamais tikslais. SSGG analizėje pažymima, kad pagrindinė Kolegijos stiprybė yra lankstumas „dėl mažo administracinio aparato ir modernaus valdymo“. Šis lankstumas pasireiškia tuo, kad daugiausia pasitelkiamos valdymo priemonės, padedančios vykdyti trumpalaikį planavimą ir veiklas. Tačiau ši veiksmingumo akcentavimą ir reaktyvų požiūrį į regioninius poreikius ir galimybes būtų naudinga pakeisti aktyvesniu požiūriu, pasitelkiant aukšto lygio strateginį planą su svarbiausiais ilgalaikiais tikslais, pagal kurį deleguoti studijų, mokslinių tyrimų ir tarptautiškumo sričių vadovai galėtų nukreipti metai iš metų daromą pažangą link paties reikšmingiausio tikslo - tapimo tarptautiniu mastu pripažinta Kolegija.

27. Atsižvelgiant į Kolegijos siekį atsidurti geriausių techniškujų kolegijų Baltijos regione penketuke, strateginiai tikslai galėtų būti labiau orientuoti į absolventų kompetencijų ugdymą, grindžiamą mokymo ir mokymosi patirtimi, užtikrinančia auštas technines kompetencijas ir stiprius tarpasmeninius įgūdžius. Tai galėtų būti pasiekta pasitelkiant labiau tarptautinę studijų aplinką ir daugiau dėmesio skiriant į mokslinius tyrimus orientuotam mokymui. Strateginis veiklos planas yra stiprus savo detalumu (42 „tikslai“), tačiau tai gali sąlygoti jo silpnumą siekiant tarptautinio pripažinimo, kaip aukšto rango technologijų kolegijos.

28. Ekspertų grupė *teigiamai vertina* vadovybės vykdomą nuolatinę, išsamią ir visapusišką KTK veiklos stebėseną. Vadovybei pateikiami išsamūs statistiniai duomenys apie pagrindinių rodiklių, turinčių įtakos keturiems strateginiams tikslams (veiklos plane, kuriame įvardijamas tik vienas „tikslas“, jie klaidinančiai vadinami „strateginiais uždaviniais“), metinius ir pusmečio rezultatus. Duomenys stebimi pagal 42 aspektus, kai kuriuose dokumentuose vadinamus „strateginiais uždaviniais“. Be to dar stebimi vidaus ir išorės veiksniai. Gaunama informacija aktyviai naudojama siekiant paveikti metų pabaigos rezultatus dalijantis tarpiniais rezultatais ne tik su Akademine taryba ir KTK taryba, bet ir su akademine bendruomene. Taigi tikėtino trumpalaikių ir vidutinės trukmės tikslų pasiekimo stebėseną yra gerai valdoma. Tačiau galimas trūkumas yra tas, kad nėra aiškaus ryšio tarp ilgalaikių (2016–2030 m. strategija) ir trumpalaikių bei vidutinės trukmės tikslų (2021–2025 m. strateginis veiklos planas). Įdiegta stebėsenos sistema yra patikima, bet padėtų geriau užtikrinti bendrą požiūrio veiksmingumą jei Strategija ir



veiklos planas būtų labiau suderinti. Todėl ekspertų grupė **rekomenduoja** Kolegijai persvarstyti lankstumo ir reaktyvaus požiūrio į regioninius poreikius ir galimybes akcentavimą, ir vietoj to užtikrinti aktyvesnį požiūrį pasitelkiant aukšto lygio strateginį planą su svarbiausiais ilgalaikiais tikslais, pagal kurį deleguoti studijų, mokslinių tyrimų ir tarptautiškumo sričių vadovai galėtų nukreipti metai iš metų daromą pažangą link paties reikšmingiausio tikslo - tapimo tarptautiniu lygiu vertinama Kolegija.

## *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.*

29. Kolegijos valdymo struktūra yra nustatyta KTK Statute: ją sudaro KTK taryba, Direktorius ir Akademinė taryba. Direktorius yra vienasmenis valdymo organas. Sprendimų, susijusių su studijų programų valdymu, priėmimas pavestas Studijų programų departamentui ir studijų programų komitetams. Per vertinamą laikotarpį trys studijų programų departamentai buvo sujungti į vieną.

30. Paskutinį kartą valdymo struktūra buvo peržiūrėta 2018 m. Valdymo grupę sudaro Direktorius ir du direktoriaus pavaduotojai. Direktoratą - patariamąjį organą - sudaro Direktorius, du direktoriaus pavaduotojai, keturių kitų padalinių vadovai ir Studentų atstovybės narys. Direktoriaus pavaduotojas studijoms ir mokslui yra atsakingas už studijų procesus. Direktoriaus pavaduotojas infrastruktūrai yra atsakingas už infrastruktūrą, įskaitant biblioteką, IT, studentų apgyvendinimą. Kiti keturi minėti padaliniai yra šie: Studijų programų departamentas; Taikomųjų tyrimų ir paslaugų komercializavimo skyrius; Personalo ir administravimo skyrius; Finansų ir apskaitos skyrius. Be to, į valdymo struktūrą įeina dvi tarnybos: Studijų organizavimo tarnyba ir Studijų komunikacijos tarnyba, taip pat Dekanas ir Inžinerijos mokslų fakultetas. Taikomųjų tyrimų ir paslaugų komercializavimo skyriaus vadovas yra pavaldus Direktoriaus pavaduotojui studijoms ir mokslui. Dekanas yra atsakingas už studentų praktikas, o fakultetas yra ryšių su išorės agentūromis kanalas. Ekspertų grupė išnagrinėjo valdymo struktūros sudėtingumą, įskaitant atskaitomybės santykius, savarankiškumo laipsnį, bei atskaitomybę ir atsakomybę už strateginės plėtros aspektus ir sužinojo, kad anksčiau dekanas ir fakulteto poziciją užėmė 2013 m. valdymo struktūros sudėtyje buvę studijų programų komitetai, ir kad tolesni pokyčiai įvyks, kai bus peržiūrėti įstatai.

31. Aiškiai apibrėžtas strateginio valdymo, finansų ir žmogiškųjų išteklių atsakomybės paskirstymas (atsakingas Direktorius); studijų ir su jomis susijusių žmogiškųjų išteklių srityje (atsakingas Direktoriaus pavaduotojas studijoms ir mokslui); studijų programų turinio srityje (atsakingas Studijų programų departamento vadovas); patalpų ir su jomis susijusių žmogiškųjų išteklių srityje (atsakingas Direktoriaus pavaduotojas infrastruktūrai). Ekspertų grupė įvertino atsakomybės ir atskaitomybės pasiskirstymą atsižvelgiant į strateginius tikslus. Koreliacija nebuvo stipri. Atsižvelgiant į ekspertų grupės gautus teigiamus atsiliepimus apie KTK studijų programas ir jos teikiamą paramą regionui, tapo aišku, kad Kolegijos valdymo struktūra labai sėkmingai tenkina veiklos poreikius, tačiau atsakomybės pasiskirstymas aukščiausiuose lygmenyse nėra aiškiai suderintas su strateginiais tikslais. Pavyzdžiui, kai kurių konkrečių aukštų

pareigybių (tokių kaip Direktorius pavaduotojo, atsakingo už reikšmingą strateginę mokslinių tyrimų ir tarptautiškumo plėtrą) nebuvimas gali kelti Kolegijai, kuri siekia atsidurti geriausių techniškujų kolegijų Baltijos regione penketuke, sunkumų, nes nėra asmens, kuris būtų aiškiai atsakingas už vieną iš pagrindinių plėtros sričių, padėsiančių pasiekti šį tikslą.

32. Procesų valdymui pasitarnauja duomenų rinkimo ir analizės priemonės, kurios yra kokybės užtikrinimo ir gerinimo pagrindas. Ekspertų grupė įvertino, kad ši sistema yra tinkama dabartinei veiklai valdyti, tačiau mano, kad Kolegijai įgyvendinant ambicingą savo viziją būtų naudingiau turėti valdymo informacinę sistemą, kuri leistų veiksmingiau stebėti pažangą siekiant tikslo tapti tarptautiniu mastu pripažinta techniška kolegija.

33. Rizikos analizė yra tinkamai orientuota į išorinius veiksnius, tokius kaip demografija ir politikos pokyčiai, tačiau ją būtų naudinga išplėsti, kad būtų atsižvelgta į panašių kitų šalių aukštųjų mokyklų, siekiančių pritraukti į tas pačias studijų kryptis orientuotus užsienio studentus, keliamą konkurenciją.

34. Valdymo procese dalyvauja visi socialiniai dalininkai. KTK tarybą sudaro devyni nariai, įskaitant keturis išorės narius. Aktyvus keturių išorinių Tarybos narių dalyvavimas leidžia vykti abipusiam Kolegijos ir pramonės atstovų bendravimui, pagrįstam labai efektyviu vadovybės gebėjimu kurti bendradarbiavimo tinklus, kurių ekspertų grupė vertina teigiamai. Akademinę tarybą sudaro 17 narių, įskaitant 13 akademinės bendruomenės atstovų. Studentai turi teisę išreikšti savo nuomonę tiek KTK taryboje (jai priklauso vienas Studentų atstovybės narys), tiek Akademinėje taryboje (jai priklauso keturi Studentų atstovybės nariai). Tačiau ekspertų grupė nustatė, kad šie studentų atstovai iš tikrųjų veikia kaip atskiri asmenys, o ne kaip visos studentų bendruomenės atstovai. Taip yra todėl, kad Studentų atstovybė yra įsteigta kaip organizacija, į kurią studentai gali stoti savo noru. Tai nėra visuotinė studentų sąjunga, į kurią renkami delegatai, atstovaujantys atskiriems kiekvienos programos kursams. Per susitikimus su studentais ekspertų grupė sužinojo, kad Studentų atstovybės nariai Taryboje ir Akademinėje taryboje ne visada žino, kad jie atstovauja visos institucijos studentams. Šie studentai, priimdami sprendimus tarybose, nesiremia demokratiškai parengtais politiniais dokumentais ar visiems studentams atstovaujančios studentų organizacijos nutarimais. Paprastai studentų atstovybė ar asociacija yra organizacija, į kurią priimami visi studentai, o po to vyksta demokratiniai rinkimai į tam tikras pareigas, iš kurių renkami *ex officio* atstovai, ir kurios nariai kartais papildomai atstovauja studentams svarbiausiuose sprendimus priimančiuose organuose. Ekspertų grupė mano, kad Kolegijos valdymui būtų naudinga, jei tarybų veiklose dalyvaujanti Studentų atstovybė būtų profesionalesnė ir iš tikrųjų studentus atstovaujanti organizacija, ir rekomenduoja Kolegijai imtis veiksmų tam pasiekti.

### *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.*

35. Sistemingai renkami ir analizuojami visų KTK veiklos aspektų duomenys. Vadovybė juos naudoja KTK veiklos rezultatams stebėti ir ataskaitoms vidiniams ir išoriniams socialiniams

daliniams rengti. Šiuo metu analizuojamos priėmimo, pasitraukimo iš studijų, įsidarbinimo galimybių, finansų, mobilumo, mokslinių tyrimų rezultatų, bendradarbiavimo susitarimų, personalo kaitos ir neformaliojo švietimo augimo tendencijos. Taip pat analizuojamas komunikacijos kanalų naudojimas ir poveikis. Ekspertų grupė mano, kad šis požiūris į įvairių svarbių duomenų rinkimą ir analizę yra tinkamas.

36. Direktoriaus metinėje ataskaitoje visoms socialiniams daliniams pateikiama aiški ir tiksli informacija apie KTK veiklos rezultatus. Duomenys ir tendencijos pateikiami aiškiose infografikuose. Ši ir kitos ataskaitos skelbiamos Kolegijos interneto svetainėje ir yra prieinamos visuomenei. Vidaus ataskaitų projektai išplatinami Kolegijos bendruomenei intranete prieš juos galutinai patvirtinant KTK tarybos arba Akademinės tarybos posėdžiuose, ir vėliau pateikiami atitinkamiems socialiniams daliniams. Daugelis ataskaitų skelbiamos Kolegijos interneto svetainėje, kad su jomis galėtų plačiau susipažinti atitinkamos institucijos ir visuomenė. Ekspertų grupė *itin teigiamai vertina* tai, kad Kolegija visais atvejais užtikrina pateikiamos informacijos aiškumą, tikslumą ir prieinamumą atitinkamiems socialiniams daliniams, viršydama minimalius ataskaitų teikimo reikalavimus.

#### *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 moklinei veiklai reikalingas žinias ir gebėjimus;*

*1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas..*

37. Pagrindiniai principai, kuriais grindžiamos darbuotojų įdarbinimo procedūros, yra viešumas, nešališkumas, skaidrumas, lygios galimybių užtikrinimas ir objektyvumas. Akademinio ir neakademinio personalo įdarbinimo procedūros yra panašios, išskyrus tai, kad akademinis personalas automatiškai turi prieigą prie Darbo ginčų komisijos per penkias darbo dienas nuo konkurso rezultatų paskelbimo. Į akademinio personalo vertinimo komisijas įtraukiami išorės nariai. Per susitikimus su KTK administratoriais ekspertų grupė sužinojo, kad nėra formalus reikalavimas, jog komisijos būtų subalansuotos pagal lytį, o galutinis vertinimo komisijos sprendimas priimamas paprasta slaptų balsų dauguma. Dabartinis lyčių pasiskirstymas Kolegijoje yra patenkinamas (38 % moterų dėstytojų pareigose, 52 % moterų neakademinėse pareigose). Visos KTK komisijos privalo atsižvelgti į objektyvius kriterijus ir veiksnius. Vis dėlto ekspertų grupė mano, kad komisijose nesiekiant lyčių pusiausvyros ir skaidriai neregistruojant kiekvieno komisijos nario atlikto kandidato įvertinimo pagal nurodytus balo skyrimo kriterijus, dabartinė įdarbinimo praktika nėra apsaugota nuo nesąmoningo šališkumo. Taigi, nors dabartinis įdarbinimo metodas yra tinkamas, ekspertų grupė *rekomenduoja* jį persvarstyti, siekiant užtikrinti, kad visi aspektai atitiktų geriausią įmanomą praktiką.

38. Personalo valdymas vykdomas vadovaujantis Lietuvos darbo įstatymais ir kodeksais bei paskelbtomis KTK direktyvomis dėl darbo krūvio, kvalifikacijos reikalavimų, profesinio

tobulėjimo, mokymo, atlyginimo, skatinimo ir veiklos vertinimo. Įvadinis kursas papildoma paruošti vadovai ir instrukcijos.

39. Darbuotojų vertinimas atliekamas pagal oficialią metodiką, kuri paskutinį kartą atnaujinta 2019 m. Oficiali dėstytojų atestacija vyksta kas 5 metus. Be to, siekiant nustatyti veiklos tobulinimo poreikius, atliekami metiniai vertinimai.

40. Kolegija turi pakankamai personalo išteklių, kad patenkintų dėstytojų poreikį, o studentų ir personalo santykis yra 15:1. Iš viso KTK studijuoja 1 158 studentai (studijuojantys nuolatine ir iššestine forma). Kolegijoje dirba 178 darbuotojai (157,5 etato ekvivalentų): 90 dėstytojų, 60 administracijos darbuotojų ir 28 aptarnaujančio personalo darbuotojai. Kai kurie iš jų atlieka ir dėstytojų, ir administravimo funkcijas - 12 dėstytojų turi administracinių pareigų, o 16 administracines pareigas užimančių asmenų taip pat dirba dėstytojais. Ekspertų grupė iš išorinių socialinių dalininkų sužinojo, kad šiuo metu KTK užtikrina regiono taikomųjų mokslinių tyrimų poreikių įgyvendinimą. Dėstytojų, kurių pagrindinė darbovietė yra ne KTK, dalis yra gana didelė ir 2020 m. siekė 40 %. Nors šis rodiklis yra geresnis nei vidutinis, norint sukurti tarptautiniu mastu pripažintą taikomuosius mokslinius tyrimus atliekančių tyrėjų grupę, kuri leistų įgyvendinti Kolegijos tarptautines ambicijas bent jau Baltijos šalyse, reiktų pakeisti visą darbo dieną dirbančio akademinio personalo, vykdančio moksliniais tyrimais grindžiamą dėstytojų, dalį. Todėl ekspertų grupė **rekomenduoja** Kolegijai permąstyti savo požiūrį į personalo įdarbinimą ir išlaikymą darbovietėje, kad būtų pasiekta optimali ne visą darbo dieną dirbančių, į pramonę įsitraukusių darbuotojų, ir visą darbo dieną dirbančių, taikomuosius mokslinius tyrimus atliekančių, tyrėjų pusiausvyra. Būtų ypatingai naudinga prioritetine tvarka sutelkti dėmesį į dėstytojus, pripažįstamus perspektyviais pradedančiais mokslininkais, bei jiems teikti paramą, leidžiančią plėtoti tarptautiniu mastu vertinamus taikomuosius mokslinius tyrimus.

41. Vidutinis akademinio ir neakademinio personalo amžius yra atitinkamai 50 ir 46 metai. Pusė dėstytojų yra 40–59 metų amžiaus. Beveik trečdalis (28 %) yra vyresni nei 60 metų, o tai tuo pat metu ir kelia tam tikrus iššūkius ir skatina naujų galimybių paiešką. Atsižvelgiant į KTK siekį atsidurti geriausių techniškuoju kolegijų Baltijos regione penketuke, būtų naudinga planuoti tikslingą tyrėjų, pradedančių karjerą, įdarbinimą.

42. Norint užimti dėstytojo pareigas, reikia turėti magistro laipsnį arba aukštesnę kvalifikaciją. Šiuo metu 35 % akademinio personalo turi daktaro laipsnį, o tai yra pakankamas skaičius. Asmenys iš neakademinio personalo pareigybes priimami atsižvelgiant į nustatytus vertinimo kriterijus, įskaitant kvalifikaciją ir (arba) atitinkamus įgūdžius ir patirtį. Prireikus neakademinio personalo įdarbinimo konkursuose atliekami specialūs kompetencijos testai.

43. Kolegija pereina prie metinio visų darbuotojų veiklos vertinimo sistemos, pagal kurią galima nustatyti individualius darbuotojų tobulėjimo poreikius ir galimybes. Ekspertų grupė palankiai **vertina** šią iniciatyvą, kuri, jei bus sėkmingai įgyvendinta, pakeis veiklos kultūrą iš grindžiamos skatinimu, į grindžiamos savimotyvacija. Vertinimus organizuoja Taikomųjų tyrimų ir paslaugų komercializavimo skyrius, o 5 % metinio biudžeto skiriama darbuotojų veiklos tobulinimui. Decentralizuotas mokymo biudžetas paskirstomas per kiekvieną studijų programos komitetą. Įspūdingas pedagogines studijas baigusių darbuotojų skaičius - du iš jų įgijo oficialią dėstytojo kvalifikaciją, tačiau ekspertų grupė nustatė, kad į darbuotojų kompetencijas moksliniuose tyrimuose investicijos mažiau akivaizdžios. Atsižvelgiant į Kolegijos tarptautinius užmojus, vertėtų padidinti investicijas skirtas akademiniam personalui (ypač etatiniams dėstytojams) bei jo

žinių ugdymui, o taip pat pradedantiesiems tyrėjams, kad jie galėtų įgyti reikiamų žinių ir įgūdžių, reikalingų tarptautinio lygio taikomiesiems moksliniams tyrimams plėtoti.

44. Per vertinimo laikotarpį neakademinio personalo dalyvavimas asmeninio tobulėjimo programose, vertinant mokymo valandų skaičių, beveik patrigubėjo. Visiems darbuotojams pradėta taikyti metinio veiklos vertinimo sistema, pagal kurią nustatomi mokymo poreikiai. Šiuo metu ši sistema yra toliau pažengusi ir labiau taikoma akademiniam personalui, tačiau ir neakademinio personalo vertinimų padėtis gerėja. Administracijos darbuotojai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, buvo patenkinti jiems Kolegijos teikiama parama.

45. Sistemingai tobulinamos visų KTK darbuotojų anglų kalbos žinios. Į pirmąjį užsienio kalbos įgūdžių gilinimo etapą 2021–2022 m. įsitraukė 19 darbuotojų. Atsižvelgdama į Kolegijos tarptautinius siekius, ekspertų grupė **rekomenduoja** ir toliau skatinti darbuotojus labiau pasitikėti savo anglų kalbos įgūdžiais, ir juos tobulinti.

#### *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.*

46. Per vertinimo laikotarpį lėšos buvo labai efektyviai planuojamos ir skirstomos investuojant jas į žmones ir infrastruktūrą. Be to, padidėjo darbo užmokestis, o to priežastys yra nacionaliniu mastu padidintas akademių darbuotojų atlyginimas, bei su strateginiais tikslais suderintos darbuotojų skatinimo sistemos. Buvo daug investuota į patalpų gerinimą - su tuo susiję procesai jau artėja prie pabaigos. Ekspertų grupė susitiko su akademių padalinių vadovais, kurie papasakojo, kaip jie dirba kartu, kad suderintų studijų programoms skirtų lėšų panaudojimą. Jei poreikiai (pavyzdžiui, išlaidos reikalingai programinei įrangai) viršija biudžeto lėšas, Direktoriui teikiama paraiška dėl papildomų asignavimų iš centrinių Kolegijos fondų. Kiekvienas studijų programos komitetas gauna lėšų moksliniams tyrimams remti. Skiriama suma grindžiama ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatais. Kadangi Kolegija yra palyginti maža aukštoji mokykla, mokslinių tyrimų išteklių paskirstymas darbuotojams studijų programų lygmeniu gali privesti prie to, kad turimos lėšos bus paskirstytos netinkamai, ir nebus galima efektyviai siekti strateginio tikslo, t. y., tarptautinio pripažinimo. Kolegijai derėtų apsvarstyti, ar biudžeto sutelkimas į bendrą Kolegijos mokslinių tyrimų fondą, kuriame atsakomybė už tolesnį mokslinių tyrimų fondų vystymą ir poveikį galėtų būti priskirta darbuotojui vadovaujančioje pozicijoje, turinčiam konkrečius įgaliojimus ir atskaitomybę už šią sritį, nebūtų veiksmingesnis. Tokiu atveju kiekvienu strateginio planavimo laikotarpiu ribotas mokslinių tyrimų lėšas būtų galima skirti nedideliame skaičiuje strateginių mokslinių tyrimų, o jos būtų atskirtos nuo studijų programų komitetams skiriamų lėšų, skirtų bendresniam personalo asmeniniam tobulėjimui.

47. Ekspertų grupė susitiko su Studentų atstovybės nariais ir aptarė jų finansavimo tvarką. Su Kolegija palaikomi glaudūs ryšiai, o Studentų atstovybės narių finansinis savarankiškumas yra ribotas. Jie paprastai veikia naudodamiesi Kolegijos lėšomis ir organizuojamiems renginiams vietos įmonių skiriama parama. Dėl svarbių projektų finansavimo kreipiamasi į Direktorių.

Tokios lėšos iš Kolegijos sąskaitų į Studentų atstovybės sąskaitą pervedamos kiekvienu konkrečiu atveju atskirai. Ekspertų grupė pažymėjo, kad tai šiek tiek silpnina Studentų atstovybės nepriklausomybę nuo Kolegijos vadovybės, nors studentų atstovams tai ir nekėlė susirūpinimo. Ekspertų grupė tikisi, kad Kolegija, vykdydama pirmiau pateiktą rekomendaciją dėl tinkamai įsteigtos ir visapusiškai studentus atstovaujančios studentų atstovybės poreikio, peržiūrės jai skiriamo finansavimo tvarką.

48. Finansų kontrolė užtikrina racionalų išteklių naudojimą. KTK apskaitos politika paskutinį kartą atnaujinta 2020 m. Ją sudarančios procedūros užtikrina tinkamą biudžeto sudarymą ir vykdymą, bei apsaugo KTK turtą. Valstybės biudžeto asignavimai skiriami dėstytojų darbo užmokesčiui, socialiniam draudimui, dėstantiems mokslininkams, komunalinėms paslaugoms, bei apima bazines lėšas patalpoms išlaikyti.

49. Finansavimo šaltiniai yra gerai diversifikuoti. Ekspertų grupė teigiamai vertina Kolegijos vadovybę už tai, kad vertinimo laikotarpiu vidutiniškai 25 % Kolegijos pajamų sudarė pajamos iš kitų šaltinių, o ne iš valstybės, ir palaiko jos strategiją ateinančiais metais dar labiau sumažinti priklausomybę nuo valstybės finansavimo. Kolegija siekia pritraukti 34,5 % savo metinio biudžeto iš kitų šaltinių, išskyrus valstybės biudžeto asignavimus. Tai sudarys mokesčiai už mokslą (1,5 %), iš nuomos gautos pajamos (5 %), MTEP (25 %) ir neformalusis švietimas (3 %). Didžiausią dalį - ketvirtadalį metinio biudžeto - sudaro mokslinių tyrimų ir plėtros lėšos, todėl ekspertų grupei kyla klausimas, kodėl Direktorius pavaduotojas moksliniams tyrimams nėra atskira vadovaujantį darbuotojo pareigybė. Neformaliajam švietimui skiriama suma (3 %) šiuo metu yra labai maža, tad suteikia daug galimybių augti. Dėl ne itin palankios demografinės padėties KTK planuoja pasitelkti šiuos įvairius finansavo šaltinius, ir taip kompensuoti mažėjančius valstybės biudžeto asignavimus didesnėmis pajamomis iš užsakomųjų mokslinių tyrimų, paslaugų teikimo pramonei ir ES struktūrinių fondų lėšų pritraukimo.

50. Atsakomybė už studijų materialijų išteklių naudojimo planavimą patikėta vadovaujantį darbuotojo pareigybei - Direktorius pavaduotojui infrastruktūrai. Patalpos skirstomos ir valdomos atsižvelgiant į poreikį. Pavyzdžiui, pradėjus vykdyti Aeronautikos krypties studijų programas, reikėjo gerokai pertvarkyti studijoms skirtą erdvę, ir tai buvo sėkmingai įgyvendinta.

51. Studijų ir mokslinių tyrimų materialieji ištekliai yra tinkami, o reikšmingas renovacijos planas jau beveik įgyvendintas. Atnaujinta laboratorinė įranga, o šiuo metu diegiama virtuali inžinerijos laboratorija. Ekspertų grupė susitiko su bibliotekos vadovu ir laikinai einančiu pareigas IT tarnybos vadovu, kurie pristatė savo padalinių pokyčius ir gebėjimą patenkinti KTK bendruomenės poreikius neviršijant skirto biudžeto. Biblioteka įsikūrusi naujose patalpose, kuriose įrengta aukštos kokybės kompiuterių klasė, studijų erdvės ir skaityklos. Atnaujintoje bibliotekoje sudarytos geresnės sąlygos neįgaliesiems, o darbuotojai buvo apmokyti padėti specialiujų poreikių turintiems asmenims, įskaitant skaitymo sutrikimų turinčius žmones. Dabar aktyviai rūpinamasi besimokančiųjų visą gyvenimą poreikiais. Mokymo, poilsio ir bendrabučių patalpos yra geros kokybės ir vis efektyviau vartojančios energiją, kadangi jų poreikiams naudojama vietoje išgaunama atsinaujinančioji energija.

52. **Apibendrinant**, Strateginis veiklos planas 2021–2025 m. atitinka Kolegijos misiją, o pati aukštoji mokykla labai sėkmingai ir dinamiškai reaguoja į regiono poreikius vykdydama mokymo programas ir taikomuosius mokslinius tyrimus, nors ir yra ankstyvame tikslo įgyvendinti labiau tarptautinę viziją, išdėstytą 2016–2030 m. KTK strategijoje, etape. Vis dėlto,

trumpalaikiai ir vidutinės trukmės veiklos tikslai neatitinka ilgalaikės vizijos. Be to, strategija, veiklos planas ir strateginiai rodikliai yra ne iki galo efektyvūs, nes trumpalaikiai ir vidutinės trukmės veiksmai nėra suderinti su ilgalaikė vizija.

Nors procesų valdymas yra tinkamas atsižvelgiant į dabartinę KTK veiklą, jis, kaip priemonė, padedanti Kolegijai judėti į priekį įgyvendinant savo ambicingą viziją, turi tam tikrų trūkumų. Rizikos analizė yra tinkamai orientuota į išorinius veiksnius, tokius kaip demografinė situacija ir politikos pokyčiai, tačiau ją būtų naudinga išplėsti, kad būtų atsižvelgta į panašių kitų šalių aukštųjų mokyklų, siekiančių pritraukti į tas pačias studijų kryptis orientuotus užsienio studentus, keliamą konkurenciją. **Rekomenduojama** vietoj lankstumo ir reaktyvaus požiūrio į regioninius poreikius ir galimybes taikyti aktyvesnį požiūrį iš anksto numatant galimą situaciją. Tam tikslui pasiekti būtų naudinga procesų valdymą vėl sutelkti į ilgalaikių tikslų siekimą, o rizikos valdymą išplėsti į jį įtraukiant aukštojo mokslo globalizacijos keliamas grėsmes.

Aiškliai apibrėžtas atsakomybės už strateginį valdymą, finansus, studijas, programų turinį, patalpas ir žmogiškuosius išteklius pasiskirstymas. Valdymo procese dalyvauja visi socialiniai dalininkai. Nepaisant to, 2018 m. peržiūrėta valdymo struktūra palyginti mažai aukštajai mokyklai yra šiek tiek sudėtinga, o atsakomybės pasiskirstymas aukščiausiuose lygmenyse ne visada gerai suderintas su strateginiais tikslais, pavyzdžiui, moksliniais tyrimais ir tarptautiškumu. Kolegijai **rekomenduojama** peržiūrėti aukščiausio lygmens vadovų grupės vaidmenį ir atsakomybę, siekiant užtikrinti, kad pagrindinių strateginių veiklos sričių priežiūra ir įgaliojimai jose būtų tinkami ir leistų pasiekti sėkmingų rezultatų.

Studentai turi teisę išreikšti savo nuomonę svarbiausiuose Kolegijos sprendimus priimančiuose organuose, tačiau ekspertų grupė nustatė, kad į jų veiklą įsitraukiantys studentų atstovai iš tikrųjų veikia kaip atskiri asmenys, o ne kaip visos studentų bendruomenės atstovai, o priimdami sprendimus tarybose nesiremia demokratiškai parengtais politiniais dokumentais ar visiems studentams atstovaujančios studentų organizacijos nutarimais. Be to, Studentų atstovybė yra finansiškai priklausoma nuo Kolegijos, o tai silpnina jos gebėjimą veikti savarankiškai. Ekspertų grupė mano, kad Kolegijos valdymui būtų naudinga, jei tarybų veiklose dalyvaujanti Studentų atstovybė būtų profesionalesnė ir iš tikrųjų studentus atstovaujanti organizacija, tad **rekomenduojama** kad KTK imtųsi veiksmų tam pasiekti. Per susitikimus su studentų atstovais ekspertų grupė sužinojo, kad Studentų atstovybė neplėtoja savo, kaip asociacijos, finansinio, ekonominio, organizacinio ir teisinio savarankiškumo ir neskelbia metinės ataskaitos ir finansinės atskaitomybės, nes didžiąją dalį finansavimo sudaro KTK dotacijos konkreitiems renginiams, apie kurias pranešama KTK ataskaitose. Taigi, į rekomenduojamą minėtų aspektų vertinimą turėtų įeiti ir dabartinės finansinės tvarkos peržiūra. Siekis prisijungti prie LSS, Lietuvos studentų sąjungos, galėtų būti naudingas tobulinant Studentų atstovybę ir jos veiklos praktiką.

Akademinio ir neakademinio personalo įdarbinimo procedūros yra panašios, išskyrus tai, kad akademinis personalas automatiškai turi prieigą prie Darbo ginčų komisijos per penkias darbo dienas nuo konkurso rezultatų paskelbimo. Vertinimo komisijos sudaromos gavus paraiškas; nėra formalus reikalavimas, jog komisijos būtų subalansuotos pagal lytį, o galutinis vertinimo komisijos sprendimas priimamas paprasta slaptų balsų dauguma.

Kolegija turi pakankamai personalo išteklių, kad patenkintų mokymo poreikius. Vis dėlto, norint įgyvendinti KTK tarptautinius užmojus, bent jau Baltijos šalyse, greičiausiai reikėtų dėti

papildomas pastangas siekiant, kad visą darbo dieną dirbančio akademinio personalo, vykdančio mokslinius tyrimus, dalis būtų proporcinga. Todėl ekspertų grupė **rekomenduoja** Kolegijai permąstyti savo požiūrį į personalo įdarbinimą ir išlaikymą darbovietėje, kad būtų pasiekta optimali ne visą darbo dieną dirbančių, į pramonę įsitraukusių darbuotojų, ir visą darbo dieną dirbančių, taikomuosius mokslinius tyrimus atliekančių, tyrėjų pusiausvyra. Būtų ypatingai naudinga prioritetine tvarka sutelkti dėmesį į dėstytojus, pripažįstamus perspektyviais pradedančiaisiais mokslininkais, bei jiems teikti paramą, leidžiančią plėtoti tarptautiniu mastu vertinamus taikomuosius mokslinius tyrimus.

Kolegija po truputį pereina prie metinio visų darbuotojų veiklos vertinimo sistemos. Šiuo metu ši sistema yra toliau pažengusi ir labiau taikoma akademinio personalo atžvilgiu. Nustatyti individualūs darbuotojų tobulėjimo poreikiai ir galimybės, o 5 % metinio biudžeto investuojama į darbuotojų veiklos tobulinimą. Įspūdingas pedagogines studijas baigusių darbuotojų skaičius, be to, gerokai išaugo specialistų paslaugas teikiančio personalo, dalyvaujančio profesiniame tobulėjime, dalis. Sistemingai tobulinamos visų KTK darbuotojų anglų kalbos žinios. Atsižvelgdama į Kolegijos tarptautinius siekius, ekspertų grupė rekomenduoja ir toliau skatinti darbuotojus labiau pasitikėti savo anglų kalbos įgūdžiais, ir juos tobulinti.

Finansavimo šaltiniai yra tikrai įvairūs. Kolegija siekia pritraukti 34,5 % savo metinio biudžeto iš kitų šaltinių, išskyrus valstybės biudžeto asignavimus. Planuojama, kad iš mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros gautos lėšos sudarys 25 %. Parama moksliniams tyrimams paskirstoma darbuotojams per studijų programų komitetus, o tai gali privesti prie to, jog turimos lėšos bus paskirstytos netinkamai, ir nebus galima efektyviai siekti strateginio tikslo, t. y., tarptautinio pripažinimo. Kolegijai derėtų apsvarstyti, ar biudžeto sutelkimas į bendrą Kolegijos mokslinių tyrimų fondą, kuriame atsakomybė už tolesnį mokslinių tyrimų fondų vystymą ir poveikį galėtų būti priskirta darbuotojui vadovaujančioje pozicijoje, turinčiam konkrečius įgaliojimus ir atsakomybę už šią sritį, nebūtų veiksmingesnis.

Dabartinis Kolegijos valdymas vykdomas tinkamai, ir ekspertų grupė **teigiamai vertina** tai, kad ji jau daugelį metų labai veiksmingai tenkina regioninius ir nacionalinius poreikius. Žvelgiant į ateitį, KTK vadovybė jau dabar turi reaguoti į dideles nacionalines galimybes vis labiau tarptautinėje aplinkoje. Suprantama, kad naujos galimybės yra neatsiejamoms nuo naujų iššūkių. Atsižvelgiant į ateities tendencijas, Kolegijai derėtų stengtis parengti absolventus, kurie ne tik turėtų pagirtinų praktinių įgūdžių, bet ir gebėtų veiksmingai dirbti Lietuvoje įsikūrusiose tarptautinėse ir vietos įmonėse, veikiančiose pasaulinės konkurencijos sąlygomis. Norint visapusiškai išnaudoti šias galimybes, Kolegijai reikės dar labiau gilinti absolventų kompetencijas, daugiau dėmesio skiriant tarpasmeniniams ir tarpdisciplininiais įgūdžiams, tarptautiniam požiūriui ir svarbiausiems mokslinių tyrimų įgūdžiams. To nebus įmanoma pasiekti vien tik laipsniškai keičiant modulių (dalykų) studijų rezultatus - reikės stiprios vadovų komandos įsitraukimo ir lyderystės keliose studijų srityse. **Rekomenduojama** nustatyti su absolventų kompetencijomis susijusius strateginius tikslus, juos grindžiant reikšmingais techniniais gebėjimais ir stipriais tarpasmeniniais įgūdžiais, labiau tarptautine studijų aplinka ir didesniu dėmesiu į mokslinius tyrimus orientuotam mokymui.

**53. Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

**54. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:** šiai sričiai pateiktos penkios rekomendacijos.



- Kad kuo geriau įgyvendintų savo siekius, Kolegija turėtų persvarstyti savo strategiją, bei:
  - a) Pakeisti lankstumo ir reaktyvaus požiūrio į regioninius poreikius ir galimybes akcentavimą aktyvesniu požiūriu, pasitelkiant aukšto lygio strateginį planą su svarbiausiais ilgalaikiais tikslais, pagal kurį studijų, mokslinių tyrimų ir tarptautiškumo plėtros vadovams būtų galima pavesti siekti metai iš metų daromos pažangos, kad būtų pasiektas pats reikšmingiausias bendras tikslas - tapimas tarptautiniu mastu pripažinta Kolegija;
  - b) Procesų valdymą perorientuoti į ilgalaikių tikslų siekimą;
  - c) Išplėsti rizikos valdymą, siekiant nustatyti aukštojo mokslo globalizacijos keliamas grėsmes; ir
  - d) Rekomenduojama nustatyti su absolventų kompetencijomis susijusius strateginius tikslus, juos grindžiant reikšmingais techniniais gebėjimais ir stipriais tarpasmeniniais įgūdžiais, labiau tarptautine studijų aplinka ir didesniu dėmesiu į mokslinius tyrimus orientuotam mokymui.
- Kolegija turėtų peržiūrėti aukščiausio lygmens vadovų grupės vaidmenis ir atsakomybę, siekiant užtikrinti, kad pagrindinių strateginių veiklos sričių priežiūra ir įgaliojimai jose būtų tinkami ir leistų pasiekti sėkmingų rezultatų. Kad būtų užtikrintas kuo didesnis veiksmingumas, gali prireikti centralizuoti biudžetą, vietoje šiuo metu taikomo decentralizuoto modelio.
- Kolegija turėtų imtis veiksmų, kad sukurtų ir paremtų profesionalesnę ir iš tiesų studentus atstovaujančią Studentų atstovybę. Siekiant šio tikslo, turėtų būti persvarstyta finansavimo tvarka.
- Reikėtų peržiūrėti darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo darbovietėje politiką ir procedūras, kad:
  - a) Būtų patvirtinta, jog pasitelkiama tik geriausia praktika, ypač atsižvelgiant į lygybės, įvairovės ir įtraukties aspektus, padedanti užtikrinti darbuotojų paskyrimo komisijų sprendimų priėmimo skaidrumą; ir
  - b) Būtų pasiekta optimali ne visą darbo dieną dirbančių, į pramonę įsitraukusių darbuotojų ir visą darbo dieną dirbančių, taikomuosius mokslinius tyrimus atliekančių, tyrėjų pusiausvyra.
- Kad Kolegija galėtų įgyvendinti savo tarptautinius užmojus, reikėtų ir toliau stengtis remti:
  - a) Visus darbuotojus, padedant jiems labiau pasitikėti savo anglų kalbos įgūdžiais, ir juos tobulinti.
  - b) Pradedančius karjerą dėstytojus, kad jie galėtų plėtoti tarptautiniu lygiu vertinamus taikomuosius mokslinius tyrimus.

#### 55. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Kolegijos vadovybė vykdo nuolatinę, išsamią ir visa apimančią KTK veiklos stebėseną, o metų viduryje ir pabaigoje akademinei bendruomenei pateikia išsamius statistinius duomenis apie pagrindinius veiklos rodiklius.
- Vyksta veiksmingas abipusis Kolegijos ir pramonės atstovų bendravimas grindžiamas vadovybės gebėjimu užmegzti ryšius, o tai skatina išorinius socialinius dalininkus aktyviai dalyvauti nuolatinėje Kolegijos plėtroje.
- Daugelį savo valdymo informacijos ataskaitų Kolegija atvirai ir skaidriai skelbia Kolegijos interneto svetainėje, kad su jomis galėtų susipažinti atitinkamos institucijos ir visuomenė. Tai vienas pavyzdžių, kaip KTK vadovybė užtikrina informacijos aiškumą, tikslumą ir

prieinamumą atitinkamiems socialiniams dalininkams, viršydama minimalius atskaitomybės reikalavimus.

- Finansavimo šaltinių diversifikavimas lėmė, kad per vertinimo laikotarpį Kolegija vidutiniškai gavo 25 % pajamų iš kitų šaltinių, o ne iš valstybės. Be to, vadovybė yra parengusi strategiją, kaip ateinančiais metais dar labiau sumažinti priklausomybę nuo valstybės finansavimo, pabrėždama siekį, jog 34,5 % jos metinio biudžeto sudarytų kiti nei valstybės biudžeto asignavimai šaltiniai.
- Kolegijos valdymas jau daugelį metų labai veiksmingai tenkina regioninius ir nacionalinius poreikius, o tai suteikia tvirtą pagrindą nuo kurio galima atsispirti sprendžiant būsimus iššūkius vis konkurencingesnėje tarptautinėje aukštųjų mokyklų aplinkoje.

## 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;*

*2.1.5. Nustatytos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliavimo, etikos nuostatos ir procedūros;*

*2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.*

56. Kolegijos kokybės užtikrinimo sistema yra pagrįsta procedūrinio požiūriu ir atitinka ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą; taikomi visuotinės kokybės vadybos principai. KTK neabejotinai skyrė ypatingą dėmesį ESG 2015, t. y. Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių, laikymuisi. Be to, Kolegija išsamiai ir sistemingai nurodo, kaip Europos aukštojo mokslo deklaracijos ir komunikatai prisidėjo prie jos plėtojamo požiūrio. Ankstesnio 2013 m. atlikto išorės vertinimo metu ekspertų grupė rekomendavo Kolegijai aiškiai nurodyti ryšį tarp jos kokybės užtikrinimo sistemos, procedūrų ir ESG nuostatų, ir Kolegija labai kruopščiai laikėsi šios rekomendacijos.

57. Kokybės vadybos sistema aprašyta Kokybės vadove, o dokumento struktūra tiksliai atitinka ESG nuostatų ir gairių sąlygas. Vadove pateikiama kokybės užtikrinimo politika, kokybės valdymo sistemos principai ir tikslai bei nuolatinio kokybės gerinimo strategija. Be to, Kokybės vadove dar aprašytas studijų programų ir kvalifikacijų tvirtinimas, stebėsenos ir periodinis vertinimas, studentų pasiekimų vertinimas, dėstytojų veiklos kokybės užtikrinimas, išteklių ir paramos studentams teikimas, informacinės sistemos priežiūra, bendravimas su visuomene ir išorinio kokybės užtikrinimo reikalavimai.

58. Į studentą orientuotas studijas ir vertinimą, kurių svarba atsispindi ESG 2015 principuose, Kolegija dar labiau pabrėžia apibrėždama savo studijų kokybės užtikrinimo politiką ir veiklos tobulinimo strategiją papildomame Kokybės vadovo dokumente. Ekspertų grupei pateiktų dokumentų duomenys rodo labai aiškia orientaciją į studijų proceso ir studentų kompetencijų kokybės užtikrinimą. Tačiau ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga šiuos du dokumentus sujungti į vieną bendrą Kokybės vadovą, kad kokybės valdymą reglamentuojantys ištekliai būtų vienoje vietoje. Tai nekeltų jokios rizikos aiškiai ir nuosekliai kokybės užtikrinimo dokumentacijai, atitinkančiai ESG

59. Vadovaudamasi ESG 2015 reikalavimais, KTK išdėstė informaciją, kuria remiantis įstaigoje priimami sprendimai. Informacinės valdymo sistemos atsakomybės apibrėžtos Kokybės vadove ir apima daug organizacijos grupių. Dokumentuose aiškiai nurodoma, kaip vertinami kiekybiniai strateginiai rodikliai ir vertinimo rezultatai viešinami. Per pokalbius, vykusius nuotolinio vizito metu, paaiškėjo, kad Kolegija reikiamas stebėsenos ataskaitas tarpusavyje derina rankiniu būdu, o esant specialiam informacijos poreikiui, ji *ad hoc* pagrindu gaunama iš įvairių Kolegijos IT sistemų bylų. Ekspertų grupė mano, kad vietoj kokybės užtikrinimo ataskaitų rengimo rankiniu būdu ir *ad hoc* pagrindu, Kolegijai būtų naudinga turėti kokybės vertinimo informacinę sistemą. Integruota kokybės valdymo informacinė sistema leistų veiksmingiau dalytis informacija apie kokybę su akademinė bendruomene ir išoriniais socialiniais dalininkais bei efektyviau ir išsamiau stebėti svarbią informaciją. Be to, ekspertų grupės nuomone, būtų naudinga iš naujo įvertinti kokybės sistemos teikiamos informacijos aktualumą vadovybei, vidiniams ir išoriniams socialiniams dalininkams, ir, esant reikalui, pakeisti jos pobūdį. Pagrindiniai rodikliai, kuriuos stebi kokybės sistema, ne visada optimaliai padeda šioms grupėms priimti sprendimus ir nuolat gerinti kokybę.

60. 2021–2025 m. strateginiame veiklos plane dar kartą patvirtinta strateginė vizija, misija ir tikslai, kurie apima ilgą 2016–2030 m. laikotarpį. Labai konkretūs kiekybiniai Strateginio veiklos plano rodikliai, pavyzdžiui, studentų, publikacijų, projektų ir mokslinių tyrimų užsakymų skaičius, atspindi veiklos veiksmingumą ir ekonomiškumą, o tai yra vieni Kolegijos strateginių tikslų. Tačiau neaišku, kaip šie kasmetiniai rodikliai padeda KTK siekti vizijos ir bendrų strateginių tikslų. Per pokalbius su vadovybe ir abiem tarybomis paaiškėjo, kad kokybės sistema neleidžia socialiniams dalininkams susidaryti nuomonės apie bendrą KTK situaciją taip gerai, kaip galėtų, nes ji nesuteikia informacijos apie tai, ar Kolegija artėja link savo strateginių tikslų, ar ne. Nors Kolegija užsibrėžė viziją tapti technikos studijų lydere Baltijos regione, kokybės sistema neapibrėžia šios vizijos įgyvendinimo plano ir nesuteikia priemonių stebėti, kaip ji bus įgyvendinama.

61. Kaip ir tikimasi pagal ESG 2015 kriterijus, Kolegija pagrindinę informaciją apie savo veiklą skelbia savo interneto svetainėje. Tai apima išsamią informaciją apie studijų programas, jų atrankos kriterijus ir studijų rezultatus, teikiamas kvalifikacijas, mokymosi ir vertinimo procedūras, studentams teikiamas mokymosi galimybes bei absolventų įsidarbinimą.

62. Kadangi tarptautiškumas užima svarbią vietą strateginėje Kolegijos plėtroje, pažymėtina, kad interneto svetainėje nėra labai daug informacijos minėtais klausimais anglų kalba. Ypač mažai informacijos anglų kalba yra apie studijų programas. Vis dėlto Kokybės vadovas pateikiamas interneto svetainės versijoje anglų kalba. Ekspertų grupė **rekomenduoja** Kolegijai apsvarstyti galimybę skelbti daugiau informacijos anglų kalba, ypač atsižvelgiant į tarptautiškumo svarbą Kolegijos strateginiuose tiksluose.

63. Kolegija aprašė, kaip ji naudoja savo valdymo ciklą sistemingam veiklos kokybės gerinimui. Jame nustatyti planavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir rezultatų apsvartymo bei tolesnio veiklos tobulinimo etapai. Remdamasi dokumentuose pateiktais įrodymais, ekspertų grupė įsitikino, kad šis ciklas tinkamai apima visus Deming'o išpopuliarinto W. A. Shewhart'o parengto 4 etapų nuolatinio veiklos tobulinimo ciklo PDTV (planuoti-daryti-tikrinti-veikti, *angl.* PDCA) etapus, nors strateginio valdymo atveju - kiek paviršutiniškai.

64. Susitikimų su dėstytojais, studentais ir išorės socialiniais dalininkais metu ekspertų grupė įsitikino, kad PDCA ciklas įgyvendinamas atliekant pagrindines Kolegijos užduotis mokymo, studijų programų ir taikomųjų mokslinių tyrimų srityse. Kolegijos akademinis ir pagalbinis neakademinis - arba specialistų paslaugas teikiantis - personalas dirba vadovaudamiesi nuolatinio tobulinimosi principais, o kokybės užtikrinimas apima visus susijusius socialinius dalininkus. Ekspertų grupė išsiaiškino, kaip apklausų, tikslinių grupių, pokalbių ir neformalaus žodinio bendravimo būdu renkamas grįžtamasis ryšys iš studentų ir socialinių partnerių, bei kaip šis grįžtamasis ryšys naudojamas nuolatiniam kokybės gerinimui. Vadovybė ir darbuotojai pateikė pavyzdžių, kaip jie rimtai atsižvelgia į grįžtamąjį ryšį, o taip pat iliustravo, kaip šis grįžtamasis ryšys vėliau veiksmingai pasitelkiamas nuolatiniam tobulinimui. Ekspertų grupė teigiamai įvertino gerai veikiančią neformalaus bendravimo kultūrą Kolegijoje, taip pat jos santykius su socialiniais partneriais Kauno regione. Nors formalesnis požiūris į grįžtamojo ryšio rinkimą padėtų sistemingiau dokumentuoti gautus atsiliepimus ir atitinkamas tobulinimo priemones, palyginti mažoje organizacijoje, tokioje kaip KTK, itin formalus požiūris galimai užgniaužtų gerai funkcionuojančius santykius ir kokybės kultūrą, kuri aiškiai orientuota į nuolatinį tobulėjimą.

65. Kolegija sėkmingai pasinaudojo savo palyginti nedideliu dydžiu paversdama tai savo stiprybe. Priešingai nei suponuotų masto ekonomija, KTK sugebėjo bendruomeniškumo ir artumo jausmą paversti konkurenciniu pranašumu.

66. Tačiau kalbant apie Kolegijos vadybą, ne visai aišku, kaip PDCA ciklas iš tikrųjų veikia stebint ir visapusiškai vertinant kokybę. Kaip minėta 2.1.1 skyriuje, veiklos plane ne iki galo pateiktos Kolegijos vizijos ir bendrųjų, ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimo gairės, todėl jis nesuteikia priemonių visapusiškai stebėti, kaip įgyvendinami nustatyti tikslai. Vis dėlto reikia pabrėžti, kad KTK valdyme akivaizdi planavimo, įgyvendinimo, taip pat nuolatinio tobulinimo kokybės kultūra. Direktorius ir direktoriaus pavaduotojai neabejotinai yra organizacijos nuolatinio tobulėjimo varomoji jėga.

67. Valdymo cikle kokybės užtikrinimui taikomas stebėsenos ir peržiūros laikotarpis daugiausia yra metinis. Kolegijos strateginio plano įgyvendinimo rezultatai kasmet vertinami pagal Kolegijos kokybės sistemoje numatytas stebėsenos procedūras, aprašytas Kokybės vadove. Stebėsenos procedūros atliekamos kaip metinių planų vadybos analizė vidaus stebėsenos procedūros tikslais, o Kolegijos metinės veiklos ataskaitos peržiūrimos Akademinėje taryboje ir vertinamos Kolegijos taryboje. Per mokslo metus taip pat atliekamas tarpinis veiklos vertinimas, pusmečio rezultatus pristatant akademinės bendruomenės susirinkimuose.

68. Vadovybės ir personalo pareigos labai sistemingai apibrėžtos kokybės dokumentuose, tad galima teigti, kad akademinės bendruomenės narių dalyvavimas jiems aktualiuose procesuose yra aiškus. Vizito metu ekspertų grupė sulygino dokumentinius įrodymus su personalo ir pagrindinių socialinių dalininkų supratimu ir praktika, ir įsitikino, kad kokybės sistema ir

dėstytojų bei akademinės bendruomenės įsitraukimas vykdomas tinkamai ir būtent taip, kaip aprašyta kokybės dokumentuose.

69. Sprendžiant iš dokumentų, studentų vaidmuo kokybės užtikrinimo procese yra neapibrėžtas. Kolegijos kokybės vadybos sistemoje pabrėžiama orientacija į klientą. Klientai apibrėžiami kaip nuolatinų ir iššestinių studijų studentai, o taip pat socialiniai partneriai ir darbdaviai. Iš šio apibrėžimo gali atrodyti, kad studentai yra laikomi ne aukštosios mokyklos bendruomenės nariais, o veikia socialinių dalininkų grupe, kuri naudojasi akademinės bendruomenės - vadovybės ir personalo - teikiamomis paslaugomis. Kaip pabrėžiama ir 2015 m. ESG, taikant į studentą orientuotą požiūrį, labai svarbus ne tik mokymas, bet ir mokymasis, tad toks kliento apibrėžimas gali rodyti studentų vaidmenį ir dalyvavimą Kolegijos bendruomenėje bei jos kokybės užtikrinimą. Nors studentų vaidmuo teikiant grįžtamąjį ryšį yra reikšmingas, ekspertų grupė **rekomenduoja** studentus aiškiau pripažinti akademinės bendruomenės nariais, o taip pat pabrėžti jų aktyvų vaidmenį mokymosi procese.

70. Studentų atstovybė akivaizdžiai yra nepakankamai pasitelkiama Kolegijos plėtrai. Jos vaidmuo užtikrinant kokybę, pavyzdžiui, teikiant grįžtamąjį ryšį nuolat gerinant kokybę, KTK nėra visiškai išnaudojamas. Ekspertų grupė **rekomenduoja** Kolegijai artimiau bendradarbiauti su Studentų atstovybe ir padidinti jos vaidmenį kokybės užtikrinimo procesuose.

71. Bendruosiuose kokybės vadybos sistemos principuose KTK demonstruoja procedūrinį ir sisteminių požiūrį į kokybės užtikrinimą. Klientams, kurie apibrėžiami kaip studentai, socialiniai partneriai ir darbdaviai, teikiamų paslaugų kokybė, Kolegijos nuomone, priklauso nuo institucijos procesų kokybės. Remiantis Kokybės vadovu, Kolegijos veikla vykdoma pagal aiškiai suformuluotus planavimo, organizavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesus, taip sukuriama nuolatinio tobulėjimo ciklą. Valdymo cikle yra išvardytos įvairios veiklos rūšys, įtrauktos į keturis ciklo etapus.

72. Kokybės vadove sisteminis požiūris į kokybės užtikrinimą apibūdinamas kaip toks, kai institucijos procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip vientisa sistema: būtent tai laikoma išsamia, apibendrinta sistema. Toks požiūris paprastai turėtų būti paremtas išsamesniais procesų aprašymais, tačiau ekspertų grupei pateiktuose dokumentuose - t. y. nei Kokybės vadove, nei savianalizės suvestinėje - jų nebuvo. Per susitikimus, vykusius vizito metu, paaiškėjo, kad Kolegija visus procesus įgyvendina taikydama bendrą procesų aprašymą, pateiktą Kokybės vadove. Didesnėje akademinėje bendruomenėje dalinių procesų apibrėžimas ir aprašymas būtų būtinas, tačiau santykinai mažoje institucijoje, tokioje kaip KTK, bendras, visapusiškas požiūris galėtų veikti tinkamai.

73. Tam tikrą painiavą kelia Kokybės vadove pateiktas teiginys, kad sisteminis požiūris į vadybą grindžiamas pagrindinių ir antrinių procesų išskyrimu. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad tai reiškia KTK „pagrindinių“ ir „pagalbinių“ procesų išskaidymą. Pagrindinis procesas yra mokymo paslaugų teikimas „studentams ir suaugusiesiems“. Pirmojo lygmens pagalbiniai procesai apibūdinami taip: infrastruktūros priežiūra, finansinis aprūpinimas, personalo ir kokybės užtikrinimas, o antrojo lygmens pagalbiniai procesai - dokumentų rengimas, personalo įdarbinimas ir studentų priėmimas bei informacijos srautų valdymas. Tačiau Kokybės vadove paminėtos kelios procedūros ir nuostatai apibrėžia procesų detales, pavyzdžiui, įvairių studijų reglamentus.

74. Remiantis Kolegijos pateiktais dokumentais, ekspertų grupė **rekomenduoja** patikslinti kokybės vadybos sistemos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, vertinimo ir plėtros procesus, nors vizito metu gauta informacija ir rodo, kad sisteminis požiūris taikomas gana gerai. Būtų logiška tikėtis, jog kokybės vadybos sistemoje ir kokybės dokumentuose bus pateikta aiški informacija apie tai, kaip Kolegijos bendruomenė veikia ir užtikrina kokybę, nepriklausomai nuo to, ar asmuo jau buvo susipažinęs su KTK, ar ne. Kolegijai būtų naudinga persvarstyti, ar bendras visai institucijai sisteminis požiūris, taip kaip jis pateikiamas šiuo metu, kartu su išsamiomis reglamentuojančiomis procedūromis suteikia pakankamą paramą visoms vidinių socialinių dalininkų grupėms.

75. Kolegija savianalizėje pripažįsta, kad nepakankamas sisteminės kokybės stebėsenos įgyvendinimas yra tobulintina sritis. Siekdama išspręsti šią problemą, KTK siūlo sustiprinti visų kursų ir studentų grupių teikiamą grįžtamąjį ryšį. Ekspertų grupė ragina Kolegiją toliau sistemingai rinkti studentų ir socialinių partnerių atsiliepimus, nors akademinėje bendruomenėje tikrai pasitelkiamas neformalaus bendravimo būdu teikiamas grįžtamasis ryšys. Nepaisant to, ekspertų grupė pažymi, kad Kolegija turėtų atkreipti dėmesį į visą kokybės stebėsenos veiklą, siekdama užtikrinti, kad kokybės sistema kuo veiksmingiau teiktų reikiamą informaciją atitinkamiems socialiniams dalininkams.

76. Kolegija teikia studentams finansinę, akademinę ir karjeros informavimo paramą. Be to, studentams studijų metu teikiama tam tikra psichosocialinė parama. Kolegija turi įdiegusi grupės kuratoriaus poziciją, t. y., atsakingą specialistą, galintį konsultuoti studentus, kuriems reikia paramos psichikos sveikatos ir gerovės srityje, o faktinę priežiūrą ir terapiją toliau teikia sveikatos priežiūros įstaiga. Parama studentams, turintiems mokymosi sunkumų, negalią ir sutrikimų, kokybės dokumentuose aprašyta tinkamai, o per pokalbius nebuvo pastebėta jokių požymių, kad ji veiktų ne taip, kaip turėtų.

77. Nustatyta mentorystės procedūra, skirta padėti studentams jaustis pilnaverte akademinės bendruomenės dalimi. Studijų pradžioje paskiriamas mentorius yra atsakingas už pirmakursių įvadinį laikotarpį ir supažindinimą su Kolegijos veikla, o grupės kuratorius yra atsakingas už studentų konsultavimą organizaciniais ir administraciniais studijų proceso klausimais. Be to, studijų programų vadovai yra atsakingi už kiekvienos studijų programos studentų konsultavimą studijų programos įgyvendinimo klausimais, o akademinis patarėjas padeda siekti, gerinti ir plėtoti studentų akademinius pasiekimus. Esant reikalui, studentas gali pasirinkti korepetitorių, t. y. kitą studentą ar dėstytoją, kuris padėtų mokytis ir įveikti kylančius sunkumus. Per vizito metu vykusius pokalbius studentai sakė nesusipažinę su mentorystės sistema kaip tokia, tačiau patvirtino, kad mentorystės pagalba visgi teikiama. Ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga labiau supažindinti KTK studentus su minėtomis galimybėmis, nes tai leistų Kolegijai dar veiksmingiau teikti paramą čia studijuojantiems.

78. Pažymėtina, kad KTK taip pat suteikia studentams galimybę studijuoti pagal individualų studijų tvarkaraštį. Šios lankstumo galimybės suteikiamos studentams, kurie dėl finansinių aplinkybių turi derinti darbą ir studijas. Lankstumas taip pat pasireiškia studentų galimybėmis studijų eigoje keisti studijų programas. KTK pažymi, kad paraiškų teikimo metu ne visų stojančiųjų motyvacija ir akademiniai pasiekimai leidžia įstoti į pasirinktą studijų programą. Per pokalbius vizito metu ekspertų grupė įsitikino studentams studijų metu siūlomomis lankstumo galimybėmis ir kad tai yra vertinga siekiant sėkmingai įgyti kvalifikaciją.

79. Per vizito metu vykusius pokalbius su studentais ir absolventais, ekspertų grupei buvo pateikta keletas pavyzdžių, kaip Kolegija padeda studentams įsidarbinti baigus studijas. Puikūs Kolegijos ryšiai su įstaigomis visame Kauno regione ir su potencialiais darbdaviais taip pat padeda studentams ir absolventams integruotis į profesinį gyvenimą baigus studijas.

80. Remiantis Kokybės vadovu, KTK siekia puoselėti kokybės kultūrą, kurioje dalyvauja ir yra motyvuoti visi darbuotojai. Darbuotojai minimi kaip pagrindinis įstaigos turtas. Kolegija stengiasi įtraukti darbuotojus į studijų įgyvendinimo veiklą ir sudaryti sąlygas, kad kiekvieno darbuotojo individualūs gebėjimai būtų ugdomi ir nukreipiami taip, kad būtų pasiekta kuo didesnė nauda. Kolegijos darbuotojams teikiamos tęstinio profesinio tobulėjimo galimybės, o taip pat, atsižvelgiant į jų individualius darbo rezultatus, taikomos skatinimo sistemos. Kolegijos bendruomenės nariai gali būti apdovanoti įvairių rūšių garbės ordinais ar medaliais už jų pasiekimus ir indėlį, įskaitant: už reikšmingą indėlį formuojant ir įgyvendinant KTK strateginius tikslus; už veiklą, kuri lemia pripažinimą ir žinomumo didinimą tarptautiniu ir (arba) nacionaliniu lygiu; atsakingai dirbančius Kolegijos valdymo organuose; pasiekusius reikšmingų profesinės veiklos rezultatų; už išskirtinius taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklos rezultatus; už profesionalų, atsakingą darbą ir rodomą atsидavimą; už reikšmingą materialinę ar kitokią paramą Kolegijai, skirtą mokslo, taikomųjų mokslinių tyrimų ar studijų plėtrai. Taip pat pripažįstama ir vertinama meninė bei sportinė veikla.

81. Iš dokumentuose pateiktų duomenų galima spręsti, kad darbuotojai yra ne tiek remiami veiklose, kiek skatinami paskatomis ir apdovanojami už gerus ar puikius darbo rezultatus. Kadangi ši žmogiškųjų išteklių politika atrodo labiau konkurencinė nei tiesiogiai skatinanti, KTK galimai derėtų apsvarstyti, ar taip pasiekiami optimalūs darbuotojų veiklos rezultatai.

82. Kadangi tarptautiškumo didinimas yra strateginis Kolegijos tikslas, ekspertų grupė taip pat **rekomenduoja** teikti veiksmingesnę paramą darbuotojams ir studentams ugdant tarptautinėje aplinkoje reikalingus gebėjimus. Tai reiškia, kad reikia aktyviau mokytis užsienio kalbų, ypač anglų kalbos, bei gilinti daugiakultūriškumo suvokimą, nes taip būtų įgyjamos žinios, leidžiantis ateityje dirbti tarptautinėse organizacijose. Ekspertų grupė mano, kad tai yra labai svarbu, norint, kad darbuotojai galėtų tapti kompetentingais tarptautinės akademinės bendruomenės nariais, o absolventai - įsiliesti į tarptautines verslo ir pramonės bendruomenes ir įsidarbinti jose.

83. Siekiant užtikrinti akademinės etikos nuostatų laikymąsi, KTK vadovaujasi Akademinės etikos kodeksu (toliau - Kodeksas), kuriame pabrėžiami pagrindiniai tiesos siekimo, akademinės laisvės ir atsakingo naudojimosi ja principai, taip pat pagrindiniai tikslai kuriant demokratinę atmosferą, skatinančią pasitikėjimą ir kūrybiškumą institucijoje. Be to, Kodeksas skatina Kolegijos dėstytojus ir studentus pripažinti ir laikytis svarbiausių akademinės etikos vertybių. Akademinė bendruomenė taip pat raginama atsižvelgti į etinį aspektą kaip į svarbią bet kokio veiklos sprendimo dalį, nustatyti tolerancijos ribas ir atkreipti dėmesį į elgesį, kurio, akademinės etikos požiūriu, derėtų vengti. Kodekso tikslas - padėti akademinėi bendruomenei įvertinti ir spręsti konkrečias akademinės situacijas, kuriose kyla etinių problemų.

84. Įgyvendinant akademinės etikos nuostatas, išskiriami du lygmenys: dėstytojų/darbuotojų etika ir studentų etika. Dėstytojų/darbuotojų etikos kodeksas nustato pagrindines etiško akademinio elgesio nuostatas, kurių tiesiogiai nereglamentuoja Lietuvos Respublikos teisės aktai, darbo sutartys ir aukštosios mokyklos vidaus tvarkos dokumentai. Dėstytojų etikos kodeksas nustato pedagoginės ir mokslinės veiklos etikos normas. Studentai įsipareigoja laikytis

akademinio sąžiningumo principų ir elgtis pagal Studentų etikos kodeksą, kuriame ir išdėstyti minėti principai.

85. Akademinės etikos kodekso įgyvendinimo priežiūrą vykdo Akademinės tarybos Profesinės etikos komitetas. Sankcijos už akademinės etikos pažeidimus, priklausomai nuo pažeidimo sunkumo, gali būti: dėstytojams - moralinio poveikio priemonės arba visos Lietuvos Respublikos darbo kodekse numatytos priemonės, studentams - moralinio poveikio priemonės ir drausminės nuobaudos (pavyzdžiui, papeikimas, įspėjimas, įvertinimo atskleidimas ir kt.) pagal Kolegijos Statutą ir vidaus tvarką reglamentuojančius dokumentus.

86. Ekspertų grupei pateiktuose dokumentuose yra pavyzdžių, kaip Akademinės etikos komitetas tyrė etikos pažeidimus ir išsprendė ginčus. Remdamasi pateiktais įrodymais, ekspertų grupė įsitikino, kad akademinis sąžiningumas, tolerancija ir nediskriminavimas, skundų teikimas ir etika yra KTK bendruomenės tarpe nusistovėjusios sąvokos, ir su tuo susiję principai taikomi profesionaliai. Be to, Kolegija turi būtinus ir tinkamus mechanizmus problemoms ir pažeidimams spręsti, jei tik tokių pasitaiko.

87. Pastebima, kad Kolegija labai atidžiai apsvarstė ankstesnio 2013 m. atlikto visos institucijos išorinio vertinimo rezultatus ir išvadas. Įgyvendintas kruopštus kokybės gerinimo planas, apimantis 16 ankstesnės ekspertų grupės pateiktų rekomendacijų, o pasiekta pažanga patvirtinta dokumentais.

88. Kokybės užtikrinimo vertinimo išvadose buvo pateikta rekomendacija aiškiai nurodyti institucijos kokybės užtikrinimo sistemos ir procedūrų ryšį su ESG 2015 nuostatomis ir gairėmis. Kaip jau minėta 2.1.1 skyriuje, ši rekomendacija ir jos sąlygos buvo sėkmingai įgyvendintos.

89. Kita ankstesnio kokybės užtikrinimo vertinimo išvadose pateikta rekomendacija buvo pilnai integruoti kokybės užtikrinimo procedūras į valdymo procedūras. Pažangos ataskaitoje teigiama, kad tai buvo atlikta, tačiau nėra iki galo aišku, koku mastu tai pavyko padaryti. Nors sistemingo kokybės gerinimo strategija iliustruojama ir aprašoma per valdymo ciklą, kokybės sistema nepagrindžia strateginių tikslų planavimo, įgyvendinimo, apmąstymo ir nuolatinio tobulinimo. Kaip minėta, Kolegijos strateginiame veiklos plane numatyta vizija - „būti techniškujų studijų lydere Baltijos šalių regione, aktyviai besidalinančia žiniomis ir prisidedančia prie pažangios visuomenės ir pramonės raidos“, tačiau kokybės sistema nepateikia gairių, kaip to pasiekti, ir nepakankamai padeda vadovybei ir sprendimų priėmėjams siekti šios vizijos.

90. **Apibendrinant**, KTK, vystydama savo požiūrį į kokybės užtikrinimą ir atlikdama su tuo susijusius procesus, aiškiai skyrė ypatingą dėmesį Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG 2015) laikymuisi. Ankstesnio išorės vertinimo metu ekspertų grupė rekomendavo Kolegijai aiškiai nurodyti ryšį tarp jos kokybės užtikrinimo sistemos, procedūrų ir ESG nuostatų, ir Kolegija kruopščiai laikėsi šios rekomendacijos.

Vadovaudamasi ESG 2015 reikalavimais, KTK parengė dokumentus, kuriais apibrėžiama, kuo remiantis institucijoje priimami sprendimai, ir procesus, pagal kuriuos į šiuos sprendimus atsižvelgiama. Aiškiai nurodoma, kaip vertinami kiekybiniai strateginiai rodikliai ir kaip apie juos pranešama. Ekspertų grupė pastebėjo, kad būtinos kokybės stebėsenos ataskaitos rengiamos rankiniu būdu ir daugeliu atvejų *ad hoc* pagrindu. Ekspertų grupė **rekomenduoja**, kad integruota kokybės vertinimo informacinė sistema leistų efektyviau naudoti išteklius ir dalintis informacija apie kokybę su visais socialiniais dalininkais.



Kokybės sistemoje yra aiškus poreikis iš naujo įvertinti ir pagerinti vadovybei ir suinteresuotosioms šalims pateikiamos informacijos tinkamumą. Pagrindiniai kokybės sistemos stebimi rodikliai nevisapusiškai palaiko šių grupių sprendimus ir pastangas nuolat gerinti kokybę. Labai konkretūs kiekybiniai rodikliai strateginiame veiklos plane atspindi veiklos efektyvumą ir ekonomiškumą, tačiau ne visiškai tinkamai demonstruoja, kaip KTK siekia įgyvendinti savo viziją ir ilgalaikius strateginius tikslus. Nors, atsižvelgiant į ankstesnio išorinio vertinimo išvadas, padaryta pažanga, valdymo procedūros visgi galėtų būti geriau integruotos į kokybės sistemą ir jos procedūras.

Kolegija laikosi sisteminio ir visapusiško požiūrio, bei taiko bendrą nuolatinio kokybės užtikrinimo procesą. Ekspertų grupė įvertino, kad tokioje santykinai mažoje institucijoje kaip KTK toks požiūris yra pakankamas ir tinkamas. Kokybės sistema pakankamai gerai funkcionuoja vykdant pagrindines Kolegijos užduotis, padedančias akademinės bendruomenės nariams mokytis ir vykdyti mokslinius tyrimus.

Kolegija aktyviai renka grįžtamąjį ryšį iš studentų ir socialinių partnerių, o akademinė bendruomenė operatyviai naudojami šiuo grįžtamoju ryšiu nuolat gerindama veiklos kokybę. Ekspertų grupę sužavėjo gerai veikianti neformalaus bendravimo kultūra Kolegijoje, taip pat jos santykiai su socialiniais partneriais Kauno regione. Kolegija sėkmingai pavertė savo palyginti nedidelį dydį privalumu. Priešingai nei suponuotų masto ekonomija, KTK sugebėjo bendruomeniškumo ir artumo jausmą paversti konkurenciniu pranašumu

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

92. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:** šiai sričiai pateiktos keturios rekomendacijos.

- Valdymo procedūras būtų galima išsamiau integruoti į kokybės sistemą. Akivaizdu, kad kokybės užtikrinimas studijų programų lygmeniu veikia gerai, tačiau kokybės sistema ir jos procedūros nepakankamai padeda įgyvendinti, stebėti ir nuolat tobulinti strateginius klausimus.
- Vietoj kokybės užtikrinimo ataskaitų rengimo rankiniu būdu ir *ad hoc* pagrindu, KTK būtų naudinga turėti kokybės vertinimo informacinę sistemą. Integruota kokybės vertinimo informacinė sistema būtų veiksmingesnė išteklių požiūriu ir leistų geriau dalintis su kokybe susijusia informacija su akademinė bendruomene ir išoriniais socialiniais dalininkais.
- Daugiau informacijos turėtų būti pateikiama anglų kalba tiek vidinėje, tiek išorinėje komunikacijoje. KTK turėtų teikti veiksmingesnę paramą darbuotojams ir studentams, kad jie ugdytų tarptautinėje aplinkoje reikalingus gebėjimus ir galėtų tapti kompetentingais tarptautinės akademinės bendruomenės nariais, o absolventai - įsilieti į tarptautines verslo ir pramonės bendruomenes ir įsidarbinti jose.
- Kolegijai būtų naudinga vystyti partnerystę su Studentų atstovybe nuolat tobulinant ir plėtojant veiklą. Studentų atstovybė, kaip susijusi su studijomis, bet nepriklausoma institucija, galimai turi papildomų galimybių rinkti studentų bendruomenės atsiliepimus, kurie vėliau galėtų prisidėti prie KTK stebėsenos ir peržiūros veiklos.

93. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- KTK aktyviai renka grįžtamąjį ryšį ir, atsižvelgdama į jį, siekia nuolatinio tobulėjimo. Turint tai omenyje, nenuostabu, kad formalų požiūrį į nuolatinį kokybės gerinimą papildė neformalus bendravimas ir pasitelkiami jo būdai. Tai įtvirtino nuolatinio tobulėjimo kultūrą visose Kolegijos srityse ir lygmenyse.

- Kolegija sėkmingai pasinaudojo savo palyginti nedideliu dydžiu ir pavertė šį aspektą savo privalumu. Ji sugebėjo susitelkti ne į masto ekonomiją, o priešingai, būtent bendruomeniškumo ir artumo jausmą pavertė konkurenciniais pranašumais.

### 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.*

94. KTK misiją „inžinerinės kompetencijos sumanios visuomenės gerovei“ įgyvendinti padeda šešios inžinerijos kryptys: Elektronikos inžinerija, Elektros inžinerija, Statybos inžinerija, Transporto inžinerija, Mechanikos inžinerija ir Aeronautikos inžinerija, kuriose siūlomos aštuonios studijų programos: Autotransporto elektronika, Elektronikos technika, Automobilių techninis eksploatavimas, Elektros energetika, Medžiagų apdirbimo inžinerija, Kelių inžinerija, Statybos inžinerija, Orlaivių mechanizmų techninis eksploatavimas. Devintoji programa - Avionikos sistemų inžinerija - turėtų būti pradėta vykdyti 2022–2023 m. Be to, KTK siūlo dvi „dvigubo diplomo“ studijų programas: Statybos inžinerija (su Via University College, Danija) ir Elektronikos inžinerijos (su Schmalkalden Hochschulen, Vokietija).

95. Ekspertų grupė pastebėjo, kad, nors Kolegijos Akademinėje taryboje buvo atstovaujama visoms studijų kryptims, iš esmės nebuvo atstovaujama visoms studijų programoms, o taip pat nebuvo proporcingai atsižvelgiama į tose programose studijuojančių studentų skaičių. Ekspertų grupė pripažįsta, kad vienodas atstovavimas nėra reikalavimas Akademinės tarybos veiklai. Tačiau Kolegijai derėtų apsvarstyti, ar dabartinė narystė taryboje yra tokia veiksminga ir (arba) tokia reprezentatyvi, kokia galėtų būti. Sprendimų priėmimui galėtų pasitarnauti narystės vaidmens persvarstymas, ypač siekiant, kad būtų labiau atstovaujama visai Kolegijos bendruomenei.

96. Kadangi KTK yra techniška kolegija, labai svarbu, kad ji sutelktų dėmesį į vietos ir regiono verslo aplinkos poreikių vertinimą. Remdamasi savo pastebėjimais, dokumentuose pateiktais įrodymais ir diskusijomis su Kolegijos darbuotojais ir socialiniais dalininkais, ekspertų grupė įsitikino, kad KTK tinkamai bendrauja ir palaiko ryšius su daugeliu regiono ir kitų šalių įmonių. Kolegija taip pat gerai supranta verslo aplinkos poreikius ir juos įtraukia į jau siūlomas studijų programas, o taip pat ir į kuriamas naujas. Pavyzdžiui, nauja Aeronautikos inžinerijos krypties studijų programa buvo sukurta atsižvelgiant į aviacijos pramonės ir aviacinio švietimo poreikius Kauno regione. Socialiniai partneriai taip pat siūlo naujas idėjas dėl studijų turinio ir modulių (dalykų), to pavyzdys - elektromobilių sritis.

97. KTK yra institucija, kuri rengia vietas ir regiono ekonomikai svarbius absolventus, o socialiniai partneriai labai teigiamai apie juos atsiliepia. Duomenys valstybės mastu rodo, kad tik 34 % Kolegijos absolventų pavyksta rasti aukštos kvalifikacijos darbą, t. y. 10 % mažiau nei sektoriaus vidurkis. Kolegijos pateikti duomenys rodo, kad per pastaruosius dvejus metus įsidarbinimo rodikliai sumažėjo visose dalykinėse srityse. Tačiau Kolegija pažymėjo, kad šie skaičiai nėra iki galo reprezentatyvūs, nes absolventų įsidarbinimo vertinimo procesas neapima absolventų, kurie įsidarbina už Lietuvos ribų, arba tų, kurie perėjo dirbti į kitas (ne inžinerijos) sritis. Socialiniai partneriai informavo ekspertų grupę, kad Kolegijos techninių sričių absolventų poreikis yra didesnis nei pasiūla. Pagrindinė absolventų trūkumo priežastis pastaruoju metu yra į Kolegiją stojančių studentų skaičiaus mažėjimas, kurį lemia demografinės tendencijos ir pasikeitę priėmimo reikalavimai Lietuvoje. Siekdama sumažinti šią problemą, KTK pasistengė pagerinti studentų išlaikymo studijose rodiklius. Nors Kolegijai pavyko sušvelninti kai kuriuos išorinius veiksnius, ekspertų grupė mano, kad, vis dėlto, dar yra tobulintinų aspektų siekiant padidinti įdarbinimą. To siekti leistų labiau struktūrizuotas požiūris į Kolegijos rinkodarą ir reklama.

98. Taikomieji moksliniai tyrimai KTK organizuojami pagal Taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros reglamentą. Kas trejus metus Taikomųjų tyrimų ir paslaugų komercializavimo skyriaus vadovas parengia KTK mokslinių tyrimų ir plėtros (MTEP) plėtros programą, kurioje nustatomos pagrindinės strateginės MTEP veiklos kryptys. Šis dokumentas yra pagrindas rengiant trumpalaikius taikomųjų mokslinių tyrimų veiklos planus. Šiame procese akademinų padalinių vadovai glaudžiai bendradarbiauja su Taikomųjų tyrimų ir paslaugų komercializavimo skyriaus vadovu. Akademinų padalinių vadovai kartu su Taikomųjų tyrimų ir paslaugų komercializavimo skyriaus vadovu rengia mokslinių tyrimų veiklos planus, atsižvelgdami į dėstytojų kompetencijas. Jie pateikia informaciją apie pagrindinius aspektus, įskaitant tai, kokias kompetencijas plėtoja dėstytojai ir tyrėjai ir ką galima pasiūlyti įmonėms. Dėstytojai susipažįsta su šiais mokslinių tyrimų veiklos planais ir pagal juos vykdo mokslinius tyrimus ir dėstymą. KTK labai svarbu, kad jos padalinių MTEP veiklos sritys būtų susietos su studijų programomis, taip užtikrinant mokslinių tyrimų ir studijų sąsają ir tenkinant šalies (regiono) ūkio subjektų poreikius. Todėl rengiant ir atnaujinant studijų programas atsižvelgiama į socialinių partnerių, įmonių atstovų nuomonę (indėlių).

99. KTK mokslinių tyrimų apimtį ir kokybę iš dalies riboja tai, kad techniškose kolegijose mokslinės veiklos finansavimas yra gerokai mažesnis nei klasikiniuose universitetuose. Todėl, nors KTK moksliniams tyrimams iš valstybės skiriamų finansinių išteklių suma buvo padidinta nuo 39 700 eurų 2018 m. iki 149 000 eurų 2021 m., ji vis dar yra palyginti maža. Dėl šios priežasties daugiausia dėmesio skiriama sistemingai užsakomųjų taikomųjų mokslinių tyrimų veiklai, kuri vykdoma daugiausia šalies viduje veikiančioms įmonėms. Pastaraisiais metais pajamos iš taikomųjų mokslinių tyrimų veiklos įmonėms padidėjo, nepaisant to, kad 2020 ir 2021 m. Kolegijos veiklos apimtis buvo apribota pandemijos. Didėjanti taikomųjų mokslinių tyrimų veiklos su įmonėmis apimtis taip pat yra itin vertinga studijų procesui, nes dėstytojai gali suteikti studentams praktinės patirties dėstomuose užsiėmimuose ir pateikti realių problemų bei situacijų.

100. Studijų programas sudaro teorinės ir praktinės paskaitos. Vienas svarbiausių KTK tikslų - ugdyti studentų praktinius įgūdžius. Studentai ir absolventai labai teigiamai vertina praktinio darbo mastą studijų programose. Buvo pateikta pavyzdžių, kai dėstytojai įtraukia studentus į

projektus (pavyzdžiui, statybos projektus ir lenktytinių automobilių kūrimą). Be to, studentai turi galimybę patys siūlyti savo projektų idėjas, o KTK suteikia jiems galimybę plėtoti savo idėjas laboratorijose. Dauguma studijų dalykų apima seminarus, kurie taip pat grindžiami praktiniais ir (arba) taikomaisiais moksliniais tyrimais.

101. Studentai turi galimybę dirbti su tikrais praktiniais įmonių ir kitų organizacijų atvejais ar situacijomis. Baigiamieji darbai taip pat grindžiami realiomis problemomis, ir yra rengiami bendradarbiaujant su įmonėmis. KTK skatina studentus rašyti mokslinius straipsnius ir pristatyti savo mokslinius darbus kasmetinėje KTK konferencijoje, kuri rengiama nuo 2016 m. Kolegijos studentams ir absolventams dalijantis savo dalyvavimo konferencijose patirtimis, ekspertų grupė įsitikino, kad šios galimybės padėjo studentams jaustis motyvuotiems ir įsitraukti į studijas.

102. KTK pastatų, auditorijų, kabinetų dėstytojams, kompiuterių klasių ir laboratorijų infrastruktūra yra aukšto lygio, be to, pastaruoju metu į infrastruktūrą buvo investuojama, o tai naudinga ir studentams, ir socialiniams partneriams. Paminėtinos naujos elektrotechnikos ir inovatyvių statybos technologijų laboratorijos, specialiai KTK autofanų klubui pritaikytos patalpos, gerokai atnaujintas automobilių aptarnavimo centras, patobulintas „Bosch“ mokymo centras ir įrengta 41 kW fotovoltinė elektrinė. Joje galima atlikti taikomuosius ir mokslinius tyrimus, o taip pat ji pasitelkiama studijų procese, kadangi leidžia studentams dirbti su modernia technine ir programine įranga. Be techninės ir specializuotos įrangos gerinimo, įrengtos dvi naujos kalbų klasės, sutvarkytos studentų studijų ir laisvalaikio erdvės.

103. Pastaraisiais metais Kolegija ypač stengėsi mokyti savo darbuotojus atpažinti ir padėti studentams, kurie patiria sunkumų, susijusių su psichikos sveikata ir gera savijauta. KTK laikosi požiūrio, kad, kai tai yra tinkama ir saugu, parama teikiama įstaigos viduje, o tais atvejais, kai gali prireikti specializuotos pagalbos, studentai nukreipiami į išorinius šaltinius. Ekspertų grupės nuomone, tai yra atsakingas požiūris. Tačiau svarbu užtikrinti, kad studentai galėtų konfidencialiai pasikalbėti su asmeniu, kuris nesusijęs su jų studijomis ir turi tinkamą kvalifikaciją. Todėl tais atvejais, kai konsultacijos teikiamos Kolegijoje, KTK raginama užtikrinti, kad jas teiktų nepriklausomas ir specialiai apmokytas darbuotojas.

104. KTK taikomųjų mokslinių tyrimų lygis yra patenkinamas, tačiau mokslinių tyrimų situacija yra prastesnė. Kaip jau minėta, pagrindinių mokslinių tyrimų finansavimas Lietuvos kolegijose yra gana kuklus. Tai pasakytina ir apie KTK dėstytojų ir lektorių mokslinių straipsnių kiekį, kokybę ir tarptautinį žinomumą. Per metus JCR duomenų bazėje indeksuojamų mokslo straipsnių skaičius yra gana nedidelis - nuo 4 iki 10. KTK turi savo žurnalą, pavadintą „Inžinerinės ir edukacinės technologijos“. Žurnale pristatomi KTK dėstytojų ir tyrėjų, taip pat kitų autorių moksliniai ir profesiniai tiriamieji darbai. Kol kas žurnalas nėra indeksuojamas prestižiškiausiose duomenų bazėse. KTK organizuoja mokslinę konferenciją, kurioje Lietuvos ir kitų šalių mokslininkai pristato savo tyrimus. Vis dėlto mokslinių tyrimų kiekybė ir kokybė galėtų būti pagerintos. Viena iš prastesnių rezultatų priežasčių gali būti ir tai, kad beveik 40 % dėstytojų KTK yra jų antroji darbovietė. Norint užsiimti tikslingesne mokslinių tyrimų veikla, būtina sistemingiau ją remti ir suformuoti didesnę etatinių dėstytojų ir tyrėjų bazę. Poreikį stiprinti mokslinių tyrimų veiklą pripažino ir KTK vadovybė.

105. KTK šiuo metu nevykdo jokių didelių mokslinių tyrimų projektų su įmonėmis ar kitais šalies ir tarptautiniais partneriais, išskyrus K2 projektą tvarios statybos srityje ir vykdomas „Erasmus“ programų iniciatyvas. Apžvelgusi jai pateiktą informaciją, ekspertų grupė nutarė, jog

nėra pilnai išnaudojamas Kolegijos narių potencialas padidinti paraiškų, siekiant mokslinių tyrimų veiklos finansavimo pagal įvairius tarptautinius finansavimo mechanizmus, skaičių. Kolegijai rekomenduojama padėti darbuotojams, t. y. teikti jiems papildomą ekspertinę ir administracinę pagalbą pasirenkant tinkamus kvietimus teikti paraiškas, rengiant pasiūlymus ir tvarkant mokslinių tyrimų sutartis, kurią tiesiogiai koordinuotų paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, taip siekiant užtikrinti įgaliojimus ir atskaitomybę siekiant KTK tikslo, 25 % visų pajamų dalies būtent iš mokslinių tyrimų.<sup>106</sup> Kaip jau minėta, studijų programos grindžiamos tyrimais (konkrečiau, labiau taikomaisiais moksliniais tyrimais), taigi galima teigti, kad atsižvelgiama į vietos ir regiono ekonomikos poreikius ir reikalavimus. Daugelis dėstytojų dirba įvairiose įmonėse, tad gali praktines žinias iš savo darbuotojų perkelti į akademinės programas. Tačiau, kadangi KTK yra inžinerinio profilio specialistus rengianti įstaiga, kurianti ir įgyvendinanti studijų programas kai kuriose labai pažangiose inžinerijos srityse, svarbu, kad Kolegijos mokslo darbuotojai ir dėstytojai aktyviau įsitrauktų į mokslinius tyrimus. Inžinerijos sritys sparčiai vystosi ir reikalauja naujausių žinių ir kompetencijų, kurių ne visada galima gauti vietos ar regiono pramonės įmonėse.

107. Neformalioju ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo procesas vykdomas pagal Akademinės tarybos patvirtintą tvarką. Apie 4–5 prašymus pripažinti neformalųjį ir savaiminį mokymąsi dažniausiai pateikė Orlaivių mechanizmų techninio eksploatavimo, Medžiagų apdirbimo inžinerijos, Statybos inžinerijos ir Elektros energetika studijų programų studentai. Ankstesnio mokymosi pripažinimo procesas yra formalizuotas ir individualus. Studentai per pokalbius pateikė keletą jiems žinomų procedūrų pavyzdžių ir nurodė, kad nusiskundimų neturi. Labai panašus procesas taikomas ir ECTS, kreditų įgytų pagal „Erasmus“ mainų programą, pripažinimui. Jis vykdomas remiantis oficialia, Akademinės tarybos patvirtinta, neformalioju ir savaiminio mokymosi būdu įgytų kompetencijų vertinimo procedūra. Ekspertų grupė įsitikino, kad ši sritis veikia tinkamai ir kad joje taikomi tinkami procesai bei jų laikomasi.

### *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.*

108. KTK neturi oficialios tarptautiškumo strategijos. Tai nereiškia, kad nevykdoma jokia tarptautiškumo didinimo veikla, tačiau nėra sistemingo požiūrio į tarptautiškumą. KTK per daugelį metų išplėtė savo užsienio partnerių tinklą ir 2021 m. turėjo 45 užsienio partnerius iš 20 šalių. Dauguma tarptautiškumo veiklų siejamos su „Erasmus“ mainų programomis ir studentų bei dėstytojų stažuotėmis. Su aukštojo mokslo įstaigomis ir verslo institucijomis sudaromos įvairaus pobūdžio sutartys. Kaip jau minėta, KTK siūlo dvi dvigubo diplomo studijų programas bendradarbiaudama su kitomis Europos aukštojo mokslo institucijomis.

109. Aktyviai vykdomi studentų mainai (daugiausia pagal „Erasmus“ mainų programą) abiem kryptimis: 2016–2021 m. laikotarpiu išvyko beveik 300 KTK studentų, o atvyko 97 užsienio studentai. Deja, nors KTK nepateikė duomenų apie užsienio studentus, studijuojančius KTK ir siekiančius laipsnio, Kolegija pažymėjo, kad jų skaičius yra „per mažas“. KTK mano, kad tai

lemia keletas veiksnių, įskaitant „sudėtingą procedūrą“ ne ES studentams įstoti į Lietuvos aukštąją mokyklą ir teisinius apribojimus, susijusius su techniškųjų kolegijų pavadinimų įforminimu, atsižvelgiant į žodžio „universitetas“ vartojimą jų pavadinimuose anglų kalba. Kolegija taip pat pripažino, kad studijų programos galimai nėra pakankamai reklamuojamos, o ir ekspertų grupė sutiko, kad tai yra tobulintina sritis, siekiant pritraukti daugiau užsienio studentų.

110. Dėstytojų ir administracijos darbuotojų tarptautiškumo didinimo veikla dažniausiai siejama su „Erasmus+“ programa, kuri jiems leidžia lankytis kitose aukštosiose mokyklose už Lietuvos ribų, dalyvauti užsienyje organizuojamuose renginiuose, seminaruose, kursuose, praktiniuose užsiėmimuose, edukaciniuose vizituose į aukštąsias mokyklas ar kitas įmones/organizacijas. Prieš COVID-19 pandemiją, išvykusių KTK dėstytojų ir darbuotojų skaičius buvo 42: 2019 m. 29 Kolegijos darbuotojai išvyko dėstyti vizitams, o dar 13 - mokslinių tyrimų vizitams. Kiekvienais metais KTK trumpesniai ar ilgesniai laikui apsilanko keli užsienio dėstytojai, nors atvykstančiųjų skaičius yra gerokai mažesnis nei išvykstančiųjų. Palyginimui, 2019 m. (kaip ir prieš COVID-19) iš viso atvyko 13 darbuotojų: 2 - dėstyti vizitams, 10 - mokslinių tyrimų vizitams ir dar 2 - kaip vizituojantys dėstytojai, atrinkti per Švietimo mainų paramos fondo konkursą.

111. Ekspertų grupė nenustatė jokių kitų svarbių tarptautiškumo elementų, išskyrus labai efektyvius studentų ir darbuotojų mainus ir informaciją apie veiklas ir skaičius kaupiant daugelį metų. Konkrečiau, nebuvo įvardinta jokia kita svarbi bendra veikla su tarptautiniais partneriais, ypač švietimo, mokslinių tyrimų ir mokslo projektų srityje. Tokie projektai yra būtini siekiant keistis patirtimi ir plėtoti naujausias žinias švietimo ir mokslinių tyrimų srityje. Minėtos veiklos trūkumas, savo ruožtu, galėtų būti išnaudotas kaip galimybė plačiau įsitraukti į mokslinių tyrimų veiklą ir gauti daugiau lėšų bei paramos veiklai šioje srityje plėtoti.

112. Kadangi nėra tarptautiškumo strategijos, ekspertų grupė pasigedo ir tikslų rodiklių ar priemonių, kaip įgyvendinti būsimą tarptautiškumo veiklą ir kaip įvertinti tokios veiklos veiksmingumą. Siekiant pagerinti šios srities veiklos rezultatus, ekspertų grupė **rekomenduoja** Kolegijai parengti tarptautiškumo strategiją, kurioje būtų nustatyti aiškūs tikslai ir išmatuojami pagrindiniai veiklos rodikliai, bei kuri apimtų išsamų viešinimo planą, nurodant šalis ir institucijas iš kurių KTK norėtų pritraukti daugiau studentų, atvykstančių dėstytojų ir kitų darbuotojų. Tokią strategiją turėtų tiesiogiai prižiūrėti paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, kad būtų užtikrinti sėkmingam jos įgyvendinimui būtini įgaliojimai ir atskaitomybė.

113. KTK teigia, kad pagrindiniai tarptautinio bendradarbiavimo tikslai yra šie: studijų programų modernizavimas, tinkamos studijų aplinkos kūrimas, dėstytojų mokslinio, metodinio, profesinio ir edukacinio potencialo išnaudojimas, bei partnerystės tinklų kūrimas skleidžiant naujoves ir patirtį. Visi jie integruoti į bendrą KTK strategiją. Ekspertų grupė pastebi, kad, kalbant apie tarptautinį bendradarbiavimą, daugiausia pasiekta dėstytojų mobilumo srityje, kurie turi galimybę išnaudoti savo potencialą pasinaudodami „Erasmus“ programa ir kitomis mainų galimybėmis. Per mainus įgytos žinios, kompetencijos ir patirtis vėliau panaudojamos Kolegijos studijų programose įvairiais būdais, įskaitant užsienio dėstytojų dėstymą ir baigiamųjų darbų recenzavimą, modulių (dalykų) atnaujinimą, tarptautinius studentų konkursus ir kviestinius dėstytojus. Tačiau Kolegijos pastangas šioje srityje sustiprintų sistemingesnis požiūris į studijų programų modernizavimą ir, kaip minėta anksčiau, daugiau formalios partnerystės iniciatyvų, kurių metu mainų naujovės ir patirties sklaida integruojama į bendrą KTK strategiją.

114. Per susitikimus su Kolegijos darbuotojais, studentais ir absolventais ekspertų grupė pastebėjo didelius anglų kalbos įgūdžių ir (arba) pasitikėjimo savimi juos pritaikant realiose situacijose skirtumus. Tikėtina, kad tai yra tarptautiškumą ribojantis veiksnys, todėl ekspertų grupė ragintų KTK ir toliau remti darbuotojus bei studentus, padedant jiems tobulinti anglų kalbos įgūdžius ir ugdant pasitikėjimą savimi juos pritaikant realiose situacijose.

115. **Apibendrinant**, Kolegijos misija, strategija ir studijų programos aiškiai atitinka pramonės poreikius. Be to, KTK pasižymi reikšmingais taikomaisiais moksliniais tyrimais, kurie veiksmingai naudojami studijų programoms formuoti ir tobulinti. Ypač stengiamasi pasiekti optimalią praktikos ir teorijos pusiausvyrą, o tai pripažįsta bei vertina visi socialiniai dalininkai. Akivaizdu, kad siekdama šio tikslo Kolegija atsižvelgia į socialinių partnerių poreikius. Be kita ko, minėta praktikos ir teorijos pusiausvyra taip pat yra pagrindinis studentų motyvacijos ir sėkmės veiksnys.

Intensyvus bendradarbiavimas su vietos ir pramonės įmonėmis vykdamas bei kuriant studijų programas. Socialiniai partneriai siūlo naujas idėjas susijusias su studijų turiniu ir moduliais (dalykais). KTK dėstytojai ir ekspertai padeda apmokyti įmonių darbuotojus ir įsitraukia į mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas.

Užtikrinus teisingą ir skaidrų atstovavimą studijų kryptims, studijų programoms ir atitinkamoms studentų grupėms Kolegijos patariamuosiuose organuose, ypač Akademinėje taryboje, KTK galės toliau plėtoti stipriąsias šių pagrindinių specializuotų inžinerijos disciplinų puses ir jomis remtis, o taip pat bus sudarytos galimybės jas toliau stiprinti.

Pastaraisiais metais Kolegijos pastangos kelti taikomųjų mokslinių tyrimų lygį buvo sėkmingos. Tai gerina studijų programas ir studentų akademinę patirtį, o taip pat kuria teigiamą Kolegijos įvaizdį Kauno socialinių partnerių, t. y. regioninių, nacionalinių ir tarptautinių įmonių, tarpe.

Nors KTK užsiima moksliniais tyrimais, tačiau jie pasiekia rezultatų tik taikomųjų tyrimų srityje. Nors taikomųjų mokslinių tyrimų lygį Kolegijoje palaiko palyginti didelė dėstytojų, dirbančių ne visą darbo dieną dėl pareigų pramonės įmonėse, dalis, tai savo ruožtu stabdo aukštos kokybės mokslinių tyrimų atlikimą bet kokia apimtimi. KTK derėtų persvarstyti ne visą ir visą darbo dieną dirbančių dėstytojų ir mokslo darbuotojų pusiausvyrą. Tai taip pat sudarytų sąlygas efektyviai siekti tarptautiškumo didinimo vykdamas mokslinių tyrimų projektus ir veiklą.

Nors šalies mastu susiduriama su iššūkiais susijusiais su studentų pritraukimu, kurių Kolegija nekontroliuoja ir kurie turi įtakos studentų skaičiui, KTK, palyginti su panašiomis įstaigomis, veikia gerai, ir sėkmingai deda pastangas siekdama išlaikyti studentus studijose. Ekspertų grupės nuomone, Kolegija pilnai neišnaudoja visų galimybių plėtoti rinkodaros ir reklaminę veiklą tiek Lietuvoje, tiek tarptautiniu mastu, kuri taip pat galimai populiarintų KTK potencialių studentų tarpe.

Kolegija deda pastangas teikdama studentams jiems reikalingą paramą. Kaip minėta, tai įrodo geri studentų išlaikymo studijose rodikliai. Viena iš sričių, kuriai skiriama itin daug dėmesio, yra studentų psichikos sveikata. Kolegijos susitelkimas į šią sritį ir požiūris į ją ekspertų grupei vertintinas teigiamai. KTK raginama nuolat įvertinti šias pastangas užtikrinant jog jos ir toliau atitiktų savo paskirtį, būtų grindžiamos geriausiomis besiformuojančiomis praktikomis, bei nukreiptų studentus pagalbos link ir garantuotų konfidencialumą.

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

117. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:** šiai sričiai pateiktos trys rekomendacijos.

- Siekiant didesnio masto ir kokybės mokslinių tyrimų, Kolegijai rekomenduojama peržiūrėti ne visą darbo dieną dirbančių dėstytojų, kurie taip pat dirba pramonės įmonėse, ir visą darbo dieną dirbančių dėstytojų ir tyrėjų pusiausvyrą.
- Norint didinti Kolegijos studijų ir mokslinių tyrimų tarptautiškumą, KTK rekomenduojama:
  - a) padidinti paramą darbuotojams, rengiantiems paraiškas nacionaliniams ir ES finansavimo konkursams, kurią tiesiogiai koordinuotų paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, ir užtikrinti įgaliojimus ir atskaitomybę siekiant KTK tikslo - 25 % visų pajamų dalies būtent iš mokslinių tyrimų.
  - b) ieškoti galimybių įsitraukti į bendrus mokslinius tyrimus ir mokslinių tyrimų projektus su tarptautiniais partneriais; ir
  - c) parengti tarptautiškumo didinimo strategiją, kuriai vadovautų ir kurią valdytų paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, bei kuri apimtų aiškia rinkodaros ir reklamos kryptį.
- KTK deda daug pastangų, kad padėtų savo darbuotojams atpažinti studentų psichikos sveikatos problemas ir paremti labiausiai pažeidžiamus asmenis, nukreipiant juos specializuotos pagalbos link. Tais atvejais, kai konsultacijos teikiamos Kolegijoje, KTK raginama užtikrinti, kad jas teiktų nepriklausomas ir specialiai apmokytas darbuotojas.

118. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Naujų aukštųjų technologijų pramonės sričių studijų programų, tokių kaip Avionikos sistemų inžinerija, įvedimas, atsižvelgiant į bendras tendencijas ir šalies ekonomikos poreikius, rodo, kaip Kolegija dalyvauja regioninėse ir nacionalinėse strategijose.
- Studentai skatinami siūlyti inovatyvius mokslinių tyrimų projektus ir sulaukia pagalbos juos įgyvendinant, įskaitant galimybę naudotis specializuotomis KTK laboratorijomis ir įrenginiais, taip ugdant aukštą jų savarankiškumo ir novatoriškumo lygį.

### 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 vertinimą.*

119. Kolegijos Strategijoje ir Strateginiame veikos plane nurodoma, kaip KTK siekia patenkinti regiono poreikius ir savo ambicijas priklausyti geriausių techniškujų kolegijų penketukui Baltijos regione. Tai reikšmingas ir daug pastangų pareikalausiantis tikslas kuriant Kolegijos identitetą regione. Todėl KTK išskirtinumas orientuojantis į technikos specialistų rengimą atitinka Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir Kauno regiono plėtros plano prioriteto „Naujoji ekonomika“ pirmąjį tikslą (Kauno regiono plėtros planas iki 2020 m., patvirtintas Kauno regiono plėtros tarybos 2010 m. gegužės 25 d. sprendimu Nr. 1; aktuali redakcija patvirtinta Kauno regiono plėtros tarybos 2021 m. lapkričio 4 d. sprendimu Nr. 6KS-45). Šis tikslas - plėtoti Kauno



regioną kaip teritoriją, kurioje augimas grindžiamas mokslo ir verslo partneryste. Taigi, Kolegijos strateginiai siekiai yra tinkami regiono kontekste.

120. Siekdama užtikrinti sistemingą veiklos įgyvendinimą, Kolegija rengia ir vertina metinius planus. Kaip minėta anksčiau, nors jie yra išsamūs ir veiksmingi trumpuoju ir vidutinės trukmės laikotarpiu, pastebima tam tikra neatitiktis ilgalaikiams strategijos aspektams.

121. Dėmesį techninių specialistų rengimui itin palankiai vertina Kauno regione veikiančys socialiniai partneriai, iš kurių kelios yra tarptautinės įmonės. Su daugeliu socialinių partnerių KTK yra užmezgusi tvirtus ir efektyvius ryšius. Pokalbių metu absolventai įvardino šiuos ryšius viena stipriųjų Kolegijos pusių ir aiškiai nurodė, kokią naudą jiems davė šis institucijos požiūris tiek studijuojant, tiek bandant įsidarbinti. Aktyvumas šioje srityje taip pat labai svarbus pačiai Kolegijai, nes iš jo galima spręsti, kaip panaudojami Kolegijos išteklių ir infrastruktūra, siekiant atliepti strateginius nacionalinės rinkos poreikius ir regionui reikalingos techninės ir technologinės kompetencijos plėtros sritis.

122. Remdamasi SS pateikta informacija ir susitikimais su socialiniais partneriais bei įvairių sričių absolventais, ekspertų grupė pastebėjo, kad Kolegija strategiškai orientuojasi į techninių ir technologinių inžinerinių profesijų mokymo sritis (6 studijų kryptys), kurias verslas visapusiškai remia. Studijų programų plėtros poreikiai ir kryptys nustatomi aktyviai bendradarbiaujant su socialiniais partneriais. Naujos studijų programos arba jų atnaujinimai formuojami atsižvelgiant į rinkos (pavyzdžiui, aviacijos, automobilių, kelių inžinerijos, statybos) poreikius. Be to, tarptautines ar nacionalines verslo įmones (pavyzdžiui, „Continental“, „Kitron“, „Aviation“) vykdyti veiklą Lietuvoje, Kauno regione, skatina besivystanti infrastruktūra ir regione esančių specialistų, turinčių reikiamų kompetencijų jų verslo plėtrai, skaičius. Susitikimų metu gauta informacija ir pateikti dokumentai ekspertų grupei leido įsitikinti, kad Kolegija visapusiškai supranta rinkos poreikius ir aktyviai dirba, kad juos patenkintų. Tai patvirtino KTK santykių su regioniniais socialiniais partneriais brandą ir nacionalinių bei tarptautinių regiono strateginių siekių supratimą. Dabartiniame Kolegijos strateginiame veiklos plane daug dėmesio skiriama skaitmenizacijai. Vis dėlto, tai galėtų būti labiau atspindėta pasitelkiant statinio informacijos modeliavimo (BIM) sistemas kaip pagrindinį mokymo-mokymosi patirties elementą. Rekomenduojama, kad Kolegija remtųsi tvirtais ryšiais su pramonės atstovais, ir plėtotų iš to kylančias studentų skaitmeninės statybos įgūdžių ir patirties plėtros galimybes.

123. Tiek socialiniai partneriai, tiek dabar pramonės įmonėse dirbantys absolventai išsakė nuomonę, kad reikėtų įdėti dar daugiau pastangų siekiant padidinti techninių specialistų skaičių su Kolegijos studijų specializacijomis susijusiose srityse, kad būtų patenkinti regiono verslo ir pramonės poreikiai. Nacionalinėse ir (arba) tarptautinėse įmonėse dirbantys socialiniai partneriai taip pat teigė, kad KTK absolventai turi didelį potencialą sėkmingai integruotis į Lietuvos ir tarptautines rinkas dėl nacionaliniu ir pasauliniu mastu keliamų techninių įgūdžių reikalavimų būtent tose srityse, kuriose specializuojasi Kolegija. Paminėtina, kad dėl Lietuvos demografinės padėties studentų pritraukimo lygis Kolegijoje mažėja. Kadangi akivaizdu, jog specializuotose technologijų ir inžinerijos srityse, kuriose veiklą plėtoja KTK, reikalingi kvalifikuoti absolventai, ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai išnagrinėti tolesnes rinkodaros ir reklamos galimybes, kad būtų pritraukiama daugiau studentų.

124. Socialiniai partneriai prisideda prie sėkmingo Kolegijos studijų programų įgyvendinimo ir vertinimo vykdydami įvairią veiklą, įskaitant: vadovavimą baigiamiesiems darbams ir jų

recenzavimą; prisistatymą per kviestines paskaitas; studentų darbinės praktikos organizavimą; narystę kvalifikavimo komisijose ir baigiamųjų darbų gynimo tarybose, studijų programų komitetuose, studijų programų rengimo ir tobulinimo darbo grupėse; dalyvavimą konferencijose ir paramą jas organizuojant. Per šią veiklą įvairūs socialiniai dalininkai taip pat prisideda prie studijų kokybės vertinimo, pavyzdžiui, patardami dėl studijų programų ir profesinio tobulėjimo kursų koregavimo. Be studijų programų, darbdaviai ir socialiniai partneriai dar ir remia KTK studentus, suteikdami jiems galimybę atlikti praktiką, bei aktyviai siekia įdarbinti KTK absolventus. Išoriniai socialiniai dalininkai taip pat dalyvauja KTK valdyme ir jos valdymo organų veikloje. Tai apima galimybę socialinių partnerių atstovams būti išrinktiems ir (arba) paskirtiems į KTK Tarybą ir Akademine tarybą. Ekspertų grupė teigiamai vertina Kolegijos pastangas veiksmingai įtraukti socialinius partnerius visais lygmenimis ir į visas veiklos sritis, taip užtikrinant, kad KTK remtų ir skatintų regiono strategiją ir plėtrą.

125. Įvairių būdų, kuriais socialiniai partneriai integruojasi į KTK, skaičius ir šių socialinių partnerių pobūdis pademonstravo ekspertų grupei, kad Kolegija plėtoja tvirtas ir efektyvias partnerystes visame regione, kurios užtikrina, kad studijų programų turinys neatsiliktų nuo pramonės raidos ir teiktų tiesioginę naudą studentams ir absolventams, o taip pat, kad KTK turėtų galimybes tenkinti regiono poreikius. Be to, daugelis KTK socialinių partnerių yra savo srities lyderiai Lietuvoje, dirbantys pažangiausių inovatyvių technologijų srityje, įskaitant statybų, kelių, automatikos ir aviacijos sektorius. Ekspertų grupė taip pat pastebėjo, kad tarp socialinių partnerių yra kelios tarptautinės korporacijos, o tai gerina Kolegijos užimamą poziciją ir galimybes įgyvendinti strateginius užmojus.

126. Siekdama įgyvendinti Strateginį veiklos planą ir prisidėti prie regiono ir šalies vystymosi, KTK į savo veiklą aktyviai įtraukia socialinius partnerius. Pavyzdžiui, Kolegija atlieka svarbius taikomuosius mokslinius tyrimus, vykdo konsultacinę veiklą ūkio subjektams, teikia įmonių darbuotojams profesinio tobulėjimo paslaugas. Į profesinio tobulėjimo paslaugas įeina: mokymai pagal IPC-A-610 elektronikos gaminių priimtimumo standartą ir IPC 7711/7721 elektronikos gaminių remonto, modifikavimo ir taisymo standartą; mokymai pagal mechatronikos, automobilių mechaniko ir metalo apdirbimo staklininko programas; kelių ir geležinkelių projektiniai sprendimai, kelių tiesimas ir statiniai; verslumo gebėjimų ugdymas taikant komandinio darbo metodus. KTK taip pat nuolatos ieško būdų, kaip prisijungti prie socialinių iniciatyvų ir jose dalyvauti; vykdo edukacinę ir kultūrinę veiklą; yra atvira visuomenei, sudarydama galimybes vietos bendruomenei naudotis sporto komplekso patalpomis, bibliotekos fondais ir kitais objektais. Kolegija pateikė įrodymų, kaip ji vertino konkrečių poveikio priemonių įgyvendinimo veiksmingumą ir kaip tai siejasi su strateginiais dokumentais. Papildomi veiksmingumo vertinimo įrodymai buvo pateikti per susitikimus dalyvaujant socialiniais partneriais ir absolventais.

127. Studijų programose, nuo pat pirmųjų studijų metų, studentai aktyviai dalyvauja įvairiose praktinėse veiklose, vykdydami įvairias bendradarbiavimo su socialiniais partneriais iniciatyvas. Ekspertų grupė pastebėjo, kad nuo pat pirmųjų kiekvienos studijų programos etapų stengiamasi susieti praktiką su teorija, ir kad šie du aspektai yra glaudžiai integruoti į bendrąsias studijas. Šis požiūris neabejotinai laikomas vienu iš svarbiausių aspektų, norint organizuoti studijas taip, kad jos geriausiai atitiktų rinkos poreikius. Iš susitikimų su studentais, dėstytojais, absolventais ir socialiniais partneriais aiškiai matyti, kad studijų struktūra, ypač praktiniai aspektai ir ryšiai su rinkos įmonėmis, yra tvirti ir, jau nuo pat studijų pradžios studentams suteikia didelę vertę,

atlieka lemiamą vaidmenį padedant studentams suprasti studijų programos medžiagą, o taip pat skatina jų motyvaciją.

128. Nors ne visos susitikimuose su ekspertų grupe dalyvavusios suinteresuotosios šalys (studentai, socialiniai partneriai ir absolventai) galėjo patikinti, kad turėjo progą susipažinti su Kolegijos savianalizės suvestine, skirta šiam vertinimui, tie, kurie turėjo tokią galimybę, patvirtino, kad ji tiksliai atspindi KTK veiklą. Tie patys socialiniai dalininkai teigė visada galintys pateikti savo pasiūlymus ir pastabas, o, Kolegija labai atsakingai reaguoja į jų teikiamą grįžtamąjį ryšį. Ekspertų grupei pateikta pavyzdžių, kaip studijų programos buvo reguliariai peržiūrimos ir koreguojamos, kad atitiktų pramonės poreikius ir pokyčius. Ekspertų grupė **teigiamai vertina** tai, kaip Kolegija bendradarbiauja su socialiniais partneriais ir reaguoja į gaunamus atsiliepimus.

129. Studijų programos yra tinkamai parengtos, tad Kolegijai pavyksta į jas pritraukti abiejų lyčių studentus. Ekspertų grupės susitikimuose su absolventais ir studentais buvo atstovaujama įvairioms studentų grupėms, o kiekvienos jų atstovai pasidalino patirtimis apie įsiliejimą į studijas KTK pirmame kurse arba po perėjimo iš kitos aukštojo mokslo įstaigos; darbo patirtį socialinių partnerių įmonėse; praktikos ir teorijos pusiausvyrą ir kaip šios dvi sritys buvo integruotos į studijų procesą, bei kaip jiems buvo stengiamasi aiškiai perteikti informaciją dar tik pradėjus studijuoti ir neturint daug inžinerinių žinių. Ekspertų grupei absolventai teigė, kad sėkmingai baigę studijas ir gavę diplomą jie pradėjo dirbti pasitikėdami savo teorinėmis žiniomis ir praktiniais įgūdžiais.

130. Be ryšių su pramonės įmonėmis, KTK bendradarbiauja ir su kitomis Kauno regiono aukštosiomis mokyklomis, pavyzdžiui, Kauno technologijos universitetu ir Vytauto Didžiojo universitetu. Dėl šio bendradarbiavimo studentai ir absolventai turi galimybę naudotis minėtų universitetų laboratorijomis, tęsti studijas universitetuose kitose pakopose, lankyti specialias paskaitas ir naudotis neformaliojo švietimo paslaugomis. Šis bendradarbiavimas ekspertų grupei buvo patvirtintas ir per susitikimą su socialiniais partneriais. Be to, bendradarbiaujančių aukštųjų mokyklų atstovai teigiamai atsiliepė apie KTK studentų žinias, gebėjimus ir savimotyvaciją, ypač pabrėždami jų stipriąsias puses inovacijų srityje.

131. KTK yra daugelio nacionalinių, regioninių ir vietos organizacijų narė, o jos bendruomenės nariai, dalyvaudami įvairių asociacijų, ekspertų grupių ir politinių partijų struktūrų veikloje pagal savo kompetencijas, tiesiogiai prisideda prie regiono ir šalies vystymosi. Pavyzdžiui, KTK studentai dalyvauja nacionaliniame verslumo konkurse „Profas“ ir nacionaliniame konkurse „Geriausias jaunasis vairuotojas“. Kasmet organizuojami nacionalinio mokslo festivalio „Erdvėlaivis Žemė“ renginiai. Kolegijos tautinių šokių kolektyvas „Pušynėlis“ yra daugelio respublikinių ir regioninių konkursų laureatas, dalyvauja tarptautiniuose renginiuose, bei prisideda prie visuomenės atvirumo kultūrai ugdymo tiek nacionaliniu, tiek regioniniu lygmeniu. KTK taip pat teikia paslaugas Kauno miesto ir Kauno rajono savivaldybėms. 2021 m. KTK Kauno miesto savivaldybės užsakymu atliko nuomonės tyrimą.

#### *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.

132. KTK sukūrė veiksmingą mokymosi visą gyvenimą plėtros modelį, kuriame atsižvelgiama į įvairius mokymosi poreikius, susijusius ne tik su profesine kompetencija, bet ir su bendraisiais gebėjimais. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad KTK sistemingai analizuoja socialinių partnerių teikiamą informaciją, glaudžiai bendradarbiauja su sektorinėmis profesinėmis asociacijomis, Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija, Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmais, Kauno krašto pramonininkų ir darbdavių asociacija, sektoriniais profesiniais komitetais, rengia ir įgyvendina neformaliojo švietimo mokymo programas, kad patenkintų jų poreikius.

133. Vis dėlto, svarbu ir toliau aktyviai bendrauti su socialiniais partneriais, ir kurti tvarius neformaliojo švietimo paslaugų tinklus dalyviams. Pavyzdžiui, derėtų apsvarstyti galimybę į dabartinę ugdomų kompetencijų pasiūlą įtraukti skaitmenizaciją. Ekspertų grupė taip pat mano, kad būtų galima paieškoti papildomų galimybių aktyviau plėtoti mokymosi visą gyvenimą veiklą. Taip pat rekomenduojama aktyviau plėtoti reklaminę veiklą tiek regioniniu, tiek nacionaliniu lygmeniu, kad būtų didinamas informuotumas apie mokymosi visą gyvenimą galimybes Kolegijoje ir jų panaudojimą, įskaitant modulines profesinio mokymo programas, kurias gali rinktis studijas nutraukę asmenys, norintys įgyti kvalifikaciją.

134. KTK siūlo formalias kolegines studijas ir neformalų suaugusiųjų švietimą bei mokymą. Kolegija sudaro sąlygas mokytis visą gyvenimą įvairaus amžiaus ir išsilavinimo žmonėms. Vertinamuoju laikotarpiu KTK teikė įvairias papildomas paslaugas mokymosi visą gyvenimą kontekste, pavyzdžiui: ištęstines studijas, integruotas studijas (studentams, jau įgijusiems dalį kreditų kitoje aukštojoje mokykloje), V-ojo kvalifikacinio lygmens profesinį mokymą, įvadinčius ir neformalaus profesinio tobulėjimo kursus

135. Šiuo metu yra įgyvendinami bendri projektai su Kauno technologijos universitetu (KTU) ir Vytauto Didžiojo universitetu (VDU). Remiantis sutartimis, KTK studentams suteikiama galimybė naudotis KTU laboratorijomis, o KTU savo ruožtu naudojasi KTK įranga, reikalinga studentų praktinių įgūdžių ugdymui.

136. KTK taip pat rengia tikslinius, specialiai žmonėms pritaikytus mokymo paketus pagal konkrečius jų poreikius.

137. Ekspertų grupei buvo pristatyta neformaliojo suaugusiųjų švietimo paslaugų teikimo dalyvių skaičiaus ir gautų lėšų dinamika. 2016–2019 m. neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalyvių skaičius ir šių paslaugų teikimui gautos lėšos pastebimai išaugo. 2020 m. dalyvių skaičius ir lėšų apimtis sumažėjo, nes dėl pandemijos nebuvo galima vykdyti kontaktinių renginių ir mokymų, kurie ypač svarbūs inžinerijos ir praktinių įgūdžių ugdymo srityje. Reaguojant į susidariusią situaciją, kai kurie renginiai ir mokymai vyko nuotoliniu būdu, tačiau ne visuose iš jų buvo galima taikyti tradicinius studijų metodus, nes didelė dalis studijų apima praktinius užsiėmimus. KTK galėtų paieškoti galimybių plėtoti veiklą būtent šioje srityje, iš dalies siekdama sušvelninti panašios situacijos poveikį ateityje, o taip pat ir išplėsti mokymosi visą gyvenimą paslaugų teikimą už artimiausio regiono ribų.

138. **Apibendrinant**, KTK palaiko tvirtą partnerystę su įvairiais socialiniais partneriais, įskaitant verslo atstovus, pramonės įstaigas ir kitas regiono aukštąsias mokyklas. Ekspertų grupė turėjo progą įsitikinti, kad Kolegija glaudžiai ir aktyviai bendradarbiavo siekdama patenkinti regiono poreikius, o taip pat suderino savo strategiją su Kauno regiono ir visos Lietuvos strategija.

Taip pat buvo pateikta informacija, kaip KTK prisideda prie tarptautinių įmonių skatinimo steigtis būtent Kauno regione. Ypatingas pavyzdys - aviacijos sritis: ekspertų grupei buvo pateikta informacija, kaip Kolegija bendradarbiavo su socialiniais partneriais, vienijančiais daugelį civilinės aviacijos srityje dirbančių organizacijų, ir parengė jų poreikius atitinkančias nuostatas, o kartu naudojosi šių socialinių partnerių kompetencija pagrindžiant šiuos plėtros aspektus. Visa tai užtikrino puikias specializuotas patalpas, padedančias studentams mokytis, o taip pat mokymosi darbo vietoje ir praktikos galimybes. Buvo pateiktas pavyzdys, kaip Kolegijos darbas šioje srityje nelėmė vienos didelės tarptautinės oro linijų bendrovės sprendimą pradėti veiklą Kaune.

Įmonės, įdarbinančios KTK absolventus, arba aukštosios mokyklos, kuriose KTK absolventai tęsia studijas, teigiamai vertina jų gebėjimus, žinias ir įgūdžius. Taip pat buvo pateikta pavyzdžių apie studentų praktikas, kurios buvo itin sėkmingos priimančioms įmonėms ir studentams. Ekspertų grupė sužinojo apie techninių specialistų įgūdžių poreikį tose kryptyse, kurias siūlo Kolegija, ir kad KTK ketina plėstis, kad šis poreikis būtų patenkintas.

Taip pat pateikta svarių įrodymų apie tai, kaip Kolegija bendradarbiauja su socialiniais partneriais visais lygmenimis ir visose paslaugų teikimo srityse, taip prisidedama prie studentų patirties įgijimo ir užtikrinama, kad Kolegija visiškai atitiktų regiono poreikius valdymo ir strateginiu lygmenimis.

KTK siūlo tinkamas mokymosi visą gyvenimą galimybes ir aktyviai bendradarbiauja su pramonės įmonėmis bei regionu apskritai, teikdama asmenims mokymo ir tobulinimosi galimybes, bei prisidedama prie nuolatinio profesinio tobulinimosi programų organizacijose vykdymo.

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

140. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:** šiai sričiai pateiktos dvi rekomendacijos.

- KTK turėtų toliau plėtoti esamą glaudų bendradarbiavimą su socialinių partnerių tinklu, o taip pat ieškoti naujų formų ir iniciatyvų, kad pritrauktų daugiau stiprių nacionalinių ir tarptautinių įmonių ir galėtų pasiekti savo tikslą - atsidurti geriausių techniškujų kolegijų Baltijos regione penketuke.
- Taip pat rekomenduojama aktyviau plėtoti reklaminę veiklą tiek regioniniu, tiek nacionaliniu lygmeniu, kad būtų didinamas informuotumas apie mokymosi visą gyvenimą galimybes Kolegijoje ir jų panaudojimą, įskaitant modulines profesinio mokymo programas, kurias gali rinktis studijas nutraukę asmenys, norintys įgyti kvalifikaciją.

141. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:** vertinant šią sritį pastebėti du gerosios praktikos pavyzdžiai:

- KTK aktyviai bendradarbiauja su socialiniais partneriais, suteikdama jiems galimybę pateikti atsiliepimus, pagrįstus tiesiogine patirtimi apie Kolegijos veiklą ir greitai bei atsakingai į juos reaguoja.
- Kolegijos lyderystė ir itin veiksmingas bendradarbiavimas su socialiniais partneriais visais lygmenimis ir visose veiklos srityse užtikrinant, kad KTK remtų ir skatintų regiono strategiją ir plėtrą.

## IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

### Valdymas:

- Kolegijos vadovybė vykdo nuolatinę, išsamią ir visa apimančią KTK veiklos stebėseną, o metų viduryje ir pabaigoje akademinėi bendruomenei pateikia išsamius statistinius duomenis apie pagrindinius veiklos rodiklius.
- Vyksta veiksmingas abipusis Kolegijos ir pramonės atstovų bendravimas grindžiamas vadovybės gebėjimu užmegzti ryšius, o tai skatina išorinius socialinius dalininkus aktyviai dalyvauti nuolatinėje Kolegijos plėtroje.
- Daugelį savo valdymo informacijos ataskaitų Kolegija atvirai ir skaidriai skelbia Kolegijos interneto svetainėje, kad su jomis galėtų susipažinti atitinkamos institucijos ir visuomenė. Tai pavyzdys, kaip vadovybė uoliai užtikrina pateikiamos informacijos aiškumą, tikslumą ir prieinamumą atitinkamiems socialiniams dalininkams, viršydama minimalius ataskaitų teikimo reikalavimus.
- Finansavimo šaltinių diversifikavimas lėmė, kad per vertinimo laikotarpį Kolegija vidutiniškai gavo 25 % pajamų iš kitų šaltinių, o ne iš valstybės. Be to, vadovybė yra parengusi strategiją, kaip ateinančiais metais dar labiau sumažinti priklausomybę nuo valstybės finansavimo, pabrėždama siekį, jog 34,5 % jos metinio biudžeto sudarytų kiti nei valstybės biudžeto asignavimai šaltiniai.
- Kolegijos valdymas jau daugelį metų labai veiksmingai tenkina regioninius ir nacionalinius poreikius, o tai suteikia tvirtą pagrindą spręsti būsimus iššūkius vis konkurencingesnėje tarptautinėje aukštųjų mokyklų aplinkoje.

### Kokybės užtikrinimas:

- KTK aktyviai renka grįžtamąjį ryšį ir, atsižvelgdama į jį, siekia nuolatinio tobulėjimo. Turint tai omenyje, nenuostabu, kad formalų požiūrį į nuolatinį kokybės gerinimą papildė neformalus bendravimas ir pasitelkiami jo būdai. Tai įtvirtino nuolatinio tobulėjimo kultūrą visose Kolegijos srityse ir lygmenyse.
- KTK sėkmingai pasinaudojo savo palyginti nedideliu dydžiu ir paverė šį aspektą savo privalumu. Priešingai nei suponuotų masto ekonomija, KTK sugebėjo bendruomeniškumo ir artumo jausmą paversti konkurenciniu pranašumu.

### Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Naujų aukštųjų technologijų pramonės sričių studijų programų, tokių kaip Avionikos sistemų inžinerija, įvedimas, atsižvelgiant į bendras tendencijas ir šalies ekonomikos poreikius, rodo, kaip Kolegija dalyvauja regioninėse ir nacionalinėse strategijose.
- Studentai skatinami siūlyti inovatyvius mokslinių tyrimų projektus ir sulaukia pagalbos juos įgyvendinant, įskaitant galimybę naudotis specializuotomis KTK laboratorijomis ir įrenginiais, taip ugdam aukštą jų savarankiškumo ir novatoriškumo lygį.

### Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- KTK aktyviai bendradarbiauja su socialiniais partneriais, suteikdama jiems galimybę pateikti atsiliepimus, pagrįstus tiesiogine patirtimi apie Kolegijos veiklą ir greitai bei atsakingai į juos reaguoja.

- Kolegijos lyderystė ir itin veiksmingas bendradarbiavimas su socialiniais partneriais visais lygmenimis ir visose veiklos srityse, taip užtikrinant, kad KTK remtų ir skatintų regiono strategiją ir plėtrą.

## V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

### Valdymas:

- Kad kuo geriau įgyvendintų savo siekius, Kolegija turėtų persvarstyti savo strategiją, bei:
  - a) persvarstyti lankstumo ir reaktyvaus požiūrio į regioninius poreikius ir galimybes akcentavimą, ir vietoj to užtikrinti aktyvesnį požiūrį pasitelkiant aukšto lygio strateginį planą su svarbiausiais ilgalaikiais tikslais, pagal kurį deleguoti studijų, mokslinių tyrimų ir tarptautiškumo sričių vadovai galėtų nukreipti metai iš metų daromą pažangą link paties reikšmingiausio tikslo - tapimo tarptautiniu lygiu vertinama Kolegija.
  - b) Procesų valdymą perorientuoti į ilgalaikių tikslų siekimą;
  - c) Išplėsti rizikos valdymą, siekiant nustatyti aukštojo mokslo globalizacijos keliamas grėsmes;
  - d) nustatyti su absolventų kompetencijomis susijusius strateginius tikslus, juos grindžiant reikšmingais techniniais gebėjimais ir stipriais tarpasmeniniais įgūdžiais, labiau tarptautine studijų aplinka ir didesniu dėmesiu į mokslinius tyrimus orientuotam mokymui.
- Kolegija turėtų peržiūrėti aukščiausio lygmens vadovų grupės vaidmenis ir atsakomybę, siekiant užtikrinti, kad pagrindinių strateginių veiklos sričių priežiūra ir įgaliojimai jose būtų tinkami ir leistų pasiekti sėkmingų rezultatų. Kad būtų užtikrintas kuo didesnis veiksmingumas, gali prireikti centralizuoti biudžetą, vietoje šiuo metu taikomo decentralizuoto modelio.
- Kolegija turėtų imtis veiksmų, kad sukurtų ir paremtų profesionalesnę ir iš tiesų studentus atstovaujančią Studentų atstovybę. Siekiant šio tikslo, turėtų būti persvarstyta finansavimo tvarka.
- Reikėtų peržiūrėti darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo darbovietėje politiką ir procedūras, kad:
  - a) Būtų patvirtinta, jog pasitelkiama tik geriausia praktika, ypač atsižvelgiant į lygybės, įvairovės ir įtraukties aspektus, padedanti užtikrinti darbuotojų paskyrimo komisijų sprendimų priėmimo skaidrumą; ir
  - b) Būtų pasiekta optimali ne visą darbo dieną dirbančių, į pramonę įsitraukusių darbuotojų ir visą darbo dieną dirbančių, taikomuosius mokslinius tyrimus atliekančių, tyrėjų pusiausvyra.
- Kad Kolegija galėtų įgyvendinti savo tarptautinius užmojus, reikėtų ir toliau stengtis remti:
  - a) Visus darbuotojus, padedant jiems labiau pasitikėti savo anglų kalbos įgūdžiais, ir juos tobulinti.
  - b) Pradedančius karjerą dėstytojus, kad jie galėtų plėtoti tarptautiniu mastu vertinamus taikomuosius mokslinius tyrimus.

### Kokybės užtikrinimas:

- Valdymo procedūras būtų galima išsamiau integruoti į kokybės sistemą. Akivaizdu, kad kokybės užtikrinimas studijų programų lygmeniu veikia gerai, tačiau kokybės sistema ir jos

procedūros nepakankamai padeda įgyvendinti, stebėti ir nuolat tobulinti strateginius klausimus.

- Vietoj kokybės užtikrinimo ataskaitų rengimo rankiniu būdu ir *ad hoc* pagrindu, KTK būtų naudinga turėti kokybės vertinimo informacinę sistemą. Integruota kokybės vertinimo informacinė sistema būtų veiksmingesnė išteklių požiūriu ir leistų geriau dalintis su kokybe susijusia informacija su akademinė bendruomene ir išoriniais socialiniais dalininkais.
- Daugiau informacijos turėtų būti pateikiama anglų kalba tiek vidinėje, tiek išorinėje komunikacijoje. KTK turėtų teikti veiksmingesnę paramą darbuotojams ir studentams, kad jie ugdytų tarptautinėje aplinkoje reikalingus gebėjimus ir galėtų tapti kompetentingais tarptautinės akademinės bendruomenės nariais, o absolventai - įsilieti į tarptautines verslo ir pramonės bendruomenes ir įsidarbinti jose.
- Kolegijai būtų naudinga vystyti partnerystę su Studentų atstovybe nuolat tobulinant ir plėtojant veiklą. Studentų atstovybė, kaip susijusi su studijomis, bet nepriklausoma institucija, galimai turi papildomų galimybių rinkti studentų bendruomenės atsiliepimus, kurie vėliau galėtų prisidėti prie KTK stebėsenos ir peržiūros veiklos.

### **Studijų ir mokslo (meno) veikla:**

- Siekiant didesnio masto ir kokybės mokslinių tyrimų, Kolegijai rekomenduojama peržiūrėti ne visą darbo dieną dirbančių dėstytojų, kurie taip pat dirba pramonės įmonėse, ir visą darbo dieną dirbančių dėstytojų ir tyrėjų pusiausvyrą.
- Norint didinti Kolegijos studijų ir mokslinių tyrimų tarptautiškumą, KTK rekomenduojama:
  - a) padidinti paramą darbuotojams, rengiantiems paraiškas nacionaliniams ir ES finansavimo konkursams, kurią tiesiogiai koordinuotų paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, taip siekiant užtikrinti įgaliojimus ir atskaitomybę siekiant KTK tikslo - 25 % visų pajamų dalies būtent iš mokslinių tyrimų.
  - b) ieškoti galimybių įsitraukti į bendrus mokslinius tyrimus ir mokslinių tyrimų projektus su tarptautiniais partneriais; ir
  - c) parengti tarptautiškumo didinimo strategiją, kuriai vadovautų ir kurią valdytų paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, bei kuri numatytų aiškia rinkodaros ir reklamos kryptį.
- KTK deda daug pastangų, kad padėtų savo darbuotojams atpažinti studentų psichikos sveikatos problemas ir paremti labiausiai pažeidžiamus asmenis, nukreipiant juos specializuotos pagalbos link. Tais atvejais, kai konsultacijos teikiamos Kolegijoje, KTK raginama užtikrinti, kad jas teiktų nepriklausomas ir specialiai apmokytas darbuotojas.

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

- KTK turėtų toliau plėtoti esamą glaudų bendradarbiavimą su socialinių partnerių tinklu, o taip pat ieškoti naujų formų ir iniciatyvų, kad pritrauktų daugiau stiprių nacionalinių ir tarptautinių įmonių ir galėtų pasiekti savo tikslą - atsidurti geriausių techniškujų kolegijų Baltijos regione penketuke.
- Taip pat rekomenduojama aktyviau plėtoti reklaminę veiklą tiek regioniniu, tiek nacionaliniu lygmeniu, kad būtų didinamas informuotumas apie mokymosi visą gyvenimą galimybes Kolegijoje ir jų panaudojimas, įskaitant modulinės profesinio mokymo programas, kurias gali rinktis studijas nutraukę asmenys, norintys įgyti kvalifikaciją.



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

2022 09 19

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

**Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.**

UAB „Pasaulio spalvos“  
Įmonės kodas 301695522  
PVM mokėtojo kodas LT100004442510  
Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva  
Tel./faks.: (+370 37) 391 671  
Mob. tel. (+370 698) 07329  
El. paštas: [info@pasauliospalvos.lt](mailto:info@pasauliospalvos.lt)