



**STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRO
DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS
DĖL ŠV. IGNACO LOJOLOS KOLEGIJOS AKREDITAVIMO**

2026 m. balandžio 17 d. Nr. SV6-24
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo 49 straipsniu, Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo, vertinamųjų sričių ir rodiklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-1529, 22.1 papunkčiu, Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos, patvirtintos Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-32, 46 punktu, remdamasi Šv. Ignaco Lojolos kolegijos išorinio vertinimo išvadomis, a k r e d i t u o j u Šv. Ignaco Lojolos kolegiją 7 metų terminui.

Direktorė

Zinaida Manžuch



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

Biudžetinė įstaiga, A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, tel. (0 5) 211 3689, skvc.lrv.lt, el. p. skvc@skvc.lt.
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 111959192

Šv. Ignaco Lojolos kolegijai

Į 2025-09-16 Nr. SD-188

Kopija:

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto
ministerijai

SPRENDIMAS

DĖL ŠV. IGNACO LOJOLOS KOLEGIJOS VEIKLOS ĮVERTINIMO

2026-03- Nr.

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo 49 straipsniu; 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 Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – Centras) direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-32, Centras atliko Šv. Ignaco Lojolos kolegijos (toliau – kolegijos) veiklos išorinį vertinimą. Centro pasitelkta tarptautinė ekspertų grupė parengė veiklos vertinimo išvadą, kuriose kolegijos veikla įvertinta *teigiamai*.

Ekspertų grupės parengtos vertinimo išvados, vadovaujantis Metodikos 41 punktu bei Aukštųjų mokyklų vertinimo komisijos nuostatų, patvirtintų Centro direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. įsakymu Nr. V-2, 6.1 punktu, buvo svarstytos 2026 m. kovo 3 d. ir 2026 m. kovo 19 d. Aukštųjų mokyklų vertinimo komisijos (toliau – Komisija) posėdžiuose. Komisija pateikė siūlymą Centrai pritarti kolegijos veiklos vertinimo išvadoms.

Centras, remdamasis ekspertų išvadomis, atsižvelgdamas į Komisijos siūlymą, vadovaudamasis Aprašo 18 punktu:

priėmė sprendimą Šv. Ignaco Lojolos kolegijos veiklą įvertinti teigiamai.

Informuojame, kad, remdamasis išorinio vertinimo išvadomis, Centras priims sprendimą dėl aukštosios mokyklos akreditavimo. Vadovaujantis Aprašo 27 punktu, toliau kolegijoje turėtų būti vykdoma paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadą. Paskesnė veikla apima veiklos tobulinimo priemonių numatymą, jų įgyvendinimą bei stebėseną. Kolegijos nusistatytos veiklos tobulinimo priemonės turėtų būti paskelbtos viešai ne vėliau kaip per 6 mėnesius nuo sprendimo dėl akreditavimo įsigaliojimo dienos bei apie tai turi būti informuotas Centras. Kolegija, įgyvendindama numatytas priemones, turi parengti išorinio vertinimo rekomendacijų įgyvendinimo pažangos ataskaitą ir viešinti ją savo tinklapyje bei, vadovaudamasi Metodikos 50.2.2. punktu, teikti ją Centrai per 2 metus nuo veiklos tobulinimo priemonių paskelbimo.

Nesutikdami su šiuo Centro sprendimu, Jūs turite teisę, vadovaudamiesi Aprašo 30 punktu, per 10 darbo dienų nuo šio sprendimo gavimo dienos pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai. Šis sprendimas taip pat gali būti skundžiamas, vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 14 straipsniu, Lietuvos administracinių ginčų komisijai (Vilnius, A. Goštauto g. 12-100, LT-01108) ar Regionų administraciniam teismui bet kuriuose teismo rūmuose, ar per Lietuvos teismų elektroninių paslaugų portalą (<https://e.teismas.lt>) Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka Vilniaus apygardos administraciniam teismui (buveinės adresas – Žygimantų g. 2, Vilnius) per vieną mėnesį nuo šio sprendimo gavimo dienos.

PRIDEDAMA:

1. Vertinimo išvados, 45 lapai;
2. Vertinimo išvadų vertimas į lietuvių kalbą, 47 lapai.

Direktorė

Zinaida Manžuch



ŠV. IGNACO LOJOLOS KOLEGIJOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF ST. IGNACIUS OF LOYOLA COLLEGE

Ekspertų grupės nariai

Grupės vadovas	Prof. h. c. Bastian Baumann , Aukštojo mokslo konsultantas
Sekretorius	Pieter-Jan Van de Velde , Aukštojo mokslo konsultantas
Grupės nariai	Prof. Mark Sacco , UniReggio – Consorzio Universitario Metropolitano akademinis konsultantas Prof. Alex Milton , National College of Art & Design Dizaino mokyklos vadovas Dr. Natalija Norvilė , „Addelse“ ekspertė (Lietuva) Giorgi Gvenetadze , Ilia State University viešųjų ryšių magistro laipsnio studentas
Vertinimo koordinadorius (-ai)	Gabrielė Čėplaitė, Daiva Buivydienė

2025

Išvadų anglų kalba vertimas į lietuvių kalbą

Turinys

I. SANTRAUKA	3
II. ĮŽANGA	4
II.1. Vertinimo eiga	4
II.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	6
III.1. Valdymas	6
III.2. Kokybės užtikrinimas.....	19
III.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	27
III.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	38
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	43
IV.1. Valdymas.....	43
IV.2. Kokybės užtikrinimas	43
IV.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	43
IV.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	43
V. REKOMENDACIJOS	43
V.1. Valdymas.....	43
V.2. Kokybės užtikrinimas	44
V.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	44
IV.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	45

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Šv. Ignaco Lojolos kolegijos institucinio vertinimo išvadų tekstas.

Bastian Baumann

I. SANTRAUKA

1. Šiose išvadose pristatomi Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) koordinuojamo institucinio vertinimo rezultatai Lietuvos Respublikos išorinio kokybės užtikrinimo sistemoje. Išorinio vertinimo tikslas – įvertinti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sudaryti sąlygas nuolatiniam jos tobulinimui, puoselėti kokybės kultūrą, informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštųjų mokyklų kokybę.

2. Išvados parengtos remiantis aukštojo mokslo institucijos parengtos savianalizės suvestinės pateiktais įrodymais, papildomais dokumentais ir informacija, kurios prašė ekspertų grupė, SKVC pateiktais duomenimis, įžvalgomis, surinktomis vizito metu, apimančiomis susitikimus 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:

- 3.1. Prof. h. c. Bastian Baumann, Aukštojo mokslo konsultantas (Vokietija), grupės vadovas;
- 3.2. Pieter-Jan Van de Velde, Aukštojo mokslo konsultantas (Belgija), grupės sekretorius;
- 3.3. Prof. Mark Sacco, UniReggio – Consorzio Universitario Metropolitano akademinis konsultantas (Malta), grupės narys – akademikas;
- 3.4. Prof. Alex Milton, National College of Art & Design Dizaino mokyklos vadovas (Airija), grupės narys – akademikas;
- 3.5. Dr. Natalija Norvilė, „Addelse“ ekspertė (Lietuva), grupės narė – socialinė partnerė;
- 3.6. Giorgi Gvenetadze, Ilia State University viešųjų ryšių magistro laipsnio studentas (Sakartvelas), grupės narys – studentų atstovas.

4. Remiantis išorinio vertinimo rezultatais, **Šv. Ignaco Lojolos kolegijos** yra įvertinta **teigiamai**.

5. Vertinimo sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais
VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	2
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	3

***5 balai** (puikiai): sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje

4 balai (labai gerai): sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be jokių trūkumų

3 balai (gerai): sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų;

2 balai (patenkinamai): sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;

1 balas (nepatenkinamai): sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų

6. **Nustatyti 5** gerosios praktikos pavyzdžiai; **pateikta 34** rekomendacijos veiklos tobulinimui.

II. ĮŽANGA

II.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, o jį atliko tarptautinių ekspertų 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. Tai pakartotinis vertinimas, atliktas po anksčiau vykusio neigiamo aukštojo mokslo institucijos vertinimo, kurio rezultatas buvo trejų metų akreditavimo terminas.

9. Išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; Ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; Ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinio vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.

10. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau - SS) su priedais. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją apie statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinę informaciją, studijų kryptių ir institucijos vertinimo rezultatus, mokslinių tyrimų ir plėtros veiklos vertinimus, akademinės etikos pažeidimų įrašus, apie kuriuos pranešė Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba. Ekspertų grupė taip pat paprašė papildomos informacijos, pavyzdžiui, 2021–2025 m. ir 2026–2030 m. strateginių planų, vidaus strategijų, procesų ir procedūrų, personalo ir mobilumo statistikos, mokslinių tyrimų rezultatų ir mokslinių tyrimų integravimo į studijų programas pavyzdžių.

11. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų ekspertų grupės susitikimų. Ekspertų grupė lankėsi Šv. Ign2025 m. lapkričio 12-14 d., kur susitiko su įvairiais vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito ekspertų grupė susitiko gyvai ir nuotoliniu būdu peržiūrėti ir suderinti išvadas bei rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.

12. Vadovaujantis Aprašu, išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal keturias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla, ir Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, kuris buvo atliktas 2023 m., rekomendacijas ir 2025 m. pažangos ataskaitą.

13. Aukštosios mokyklos vertinimo metu kiekviena iš vertinimo sričių įvertinama 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 sistemškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** – 2 balai – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** – 1 balas – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

14. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nei viena iš vertinimo sričių nėra įvertinama nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas dėl **neigiamo** įvertinimo priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).

15. Ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis pagrįstų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei jos laikomos taikytinomis), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.

16. Ekspertų grupė gavo pastabų iš Šv. Ignaco Lojolos kolegijos ir atitinkamai pakoregavo vertinimo išvadas, remdamasi pastabų turiniu.

17. Po to, kai ekspertų grupė apsversto 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:

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

18. Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą SKVC sudarytai apeliacinei komisijai.

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

20. Remiantis išorinio vertinimo išvadomis, SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**:

- **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla yra įvertinta teigiamai;
- **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio vertinimo rezultatai yra neigiamai.

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

II.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

22. Šv. Ignaco Lojolos kolegija (toliau – ILK arba Kolegija) yra nevalstybinė aukštoji mokykla, įregistruota 2010 m. kovo 2 d. kaip viešoji įstaiga. Ją įsteigė Kauno arkivyskupija, Lietuvos jėzuitų provincija ir UAB „Ortopedijos klinika“. 2011 m. įsakymu Nr. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro V-918, Kolegijai suteiktas leidimas vykdyti studijas.

23. Pagal jėzuitų švietimo tradiciją Kolegija siekia rengti „aukštos kvalifikacijos specialistus, kurie vadovaujasi krikščioniškomis vertybėmis ir geba sėkmingai įsilieti į darbo rinką bei aktyviai dalyvauti bendruomeninėje veikloje“.

24. Šiuo metu Kolegija siūlo 8 pirmosios pakopos profesinio bakalauro programas 6 studijų kryptyse: Svetingumo vadyba (turizmas ir laisvalaikis); Socialinis darbas ir sielovada (socialinis darbas); Įvaizdžio dizainas (dizainas); Ortopedijos technologijos ir greitosios medicinos pagalbos paslaugos (medicinos technologijos); Grožio terapija (kosmetologija) ir Kulinarijos menas (maisto technologijos).

25. 2023 m. balandį įvaizdžio dizaino studijos buvo akredituotos 7 metams. Medicinos technologijų srities, Greitosios medicinos pagalbos ir Ortopedijos technologijų programos, taip pat Turizmo ir poilsio srities Svetingumo vadybos programa buvo akredituota 3 metams. Kosmetologijos srities Grožio terapijos programos ir Maisto technologijos srities Kulinarijos menų programos vertinimas planuojamas 2026 m. pirmąjį pusmetį.

26. 2022 m. sumažėjus studentų skaičiui, 2023 m. spalį studentų skaičius padidėjo iki 475 studentų. Iki 2024 m. jų skaičius išaugo iki 613, o iki 2025 m. rugsėjo – iki 771. 2023 m. studijas baigė 133 absolventai, 2024 m. – 115, o 2025 m. – 142. Studentų, baigusį studijas laiku, dalis išlieka nuolat didelė (87–92 proc.), o pirmaisiais metais iškritusių studentų procentinė dalis išlieka maža – 7 proc. 2023 m. ir 4 proc. 2024 m.

27. Kolegija informavo, kad 2025 m. rugsėjį dirbo 78 akademiniai darbuotojai (30,59 etato ekvivalento).

28. Šalia mokymo vietų Kolegijoje yra specializuotos mokymo patalpos, suteikiančios realią darbo patirtį Kolegijos studentams, įskaitant restoraną „Arrivée“ ir grožio laboratoriją „Esthetique“ Kaune, „Talking Gardens“ (Šilutė) ir ŠILK slėnį (Šiluva).

III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

III.1. Valdymas

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 valdymo tobulinimui.

29. Kolegija savo misijoje ir strateginiuose planuose 2020–2025 m. ir 2026–2030 m. teigia, kad ji siekia „atlikti tyrimus, integruojančius mokslo ir verslo idėjas pagal Ignaco pedagoginę paradigmą“ (toliau – IPP). Ši pedagoginė paradigma remiasi jėzuitų švietimo tradicijos principais. Joje nurodoma, kad „studijos turi būti orientuotos į akademinių ir profesinių kompetencijų ugdymą, studentų dvasinį augimą, kritinio ir kūrybiško mąstymo ugdymą, padedantį integruoti krikščioniškas vertybes į profesinį ir asmeninį gyvenimą“. Ekspertų grupė mano, kad ši holistinio ugdymo koncepcija yra geras pagrindas Kolegijos edukacinei veiklai ir atitinka švietimą reglamentuojančius teisės aktus.

30. Kolegija savo misijoje taip pat teigia, kad siekia „kultūrinės, socialinės ir ekonominės pažangos tiek regioniniu, tiek nacionaliniu lygiu.“ Siekis prisidėti prie regioninės plėtros taip pat aiškiai atsispindi 2026–2030 m. strateginiuose tiksluose. Tarptautiškumas yra aiškiai paminėtas abiejuose strateginiuose planuose, nors pačioje misijos deklaracijoje jam skiriama mažiau dėmesio. Apskritai ekspertų grupė mano, kad Kolegijos misija ir strateginiai tikslai dera su teisės aktų leidėjų lūkesčiais dėl poveikio regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.

31. Nors misijos deklaracijoje minimos tik „studijos, integruojančios mokslo ir verslo idėjas“, 2020–2025 m. strateginiame plane taip pat numatytas siekis „sistemiškai vykdyti taikomuosius mokslinius tyrimus ir profesinę meninę veiklą, derinant tarptautinius ir nacionalinius mokslinius pasiekimus, susijusius su studijų programų sritimis ir kryptimis“. Siekis plėtoti taikomuosius tyrimus įtrauktas ir į 2026–2030 m. strateginį planą. Tokiu būdu Kolegija atitinka teisės aktų reikalavimus, pagal kuriuos Kolegijos turi pradėti formuoti savo mokslinių tyrimų kompetencijas.

32. Nors ankstesniame strateginiame plane (2020–2025 m.) buvo numatyti strateginiai tikslai dėl efektyvaus finansinių ir materialinių išteklių naudojimo, žmogiškųjų išteklių plėtos ir kokybės sistemos tobulinimo, Kolegija savo 2026–2030 m. strateginiame plane tvarumą ir inovacijas mini tik labai bendrai.

33. Be to, SS Kolegija pateikia lentelę, kurioje aptariamas savo 2021–2025 m. strateginių tikslų ir atitinkamų nacionalinių bei tarptautinių politikos dokumentų suderinimas. Tokia analizė nebuvo pateikta 2026–2030 m. strateginiame plane. Ekspertų grupės nuomone, Kolegijos tikslai yra suderinti su mokslinius tyrimus ir studijas reglamentuojančiais teisės aktais. Ekspertų grupė taip pat pripažįsta, kad Kolegijos vertybės ir strateginiai užmojai iš esmės atitinka vertybes, kurios atsispindi Europos aukštojo mokslo politikos darbotvarkėje. Tačiau Kolegija neturi išsamaus supratimo apie šių Europos politikos gairių reikšmę, nes jose ne tik pateikiama bendra vizija apie, pavyzdžiui, tarptautinį studentų judumą ar atskirų studijų dalykų turinio skaidrumą, bet ir pateikiamos konkrečios įgyvendinimo gairės. Kolegija nepateikia įtikinamų įrodymų, kad šios Europos sistemos yra grindžiamos kasdiene Kolegijos praktika. Pavyzdžiui, vieša informacija apie studijų dalykus apsiriboja Europos kreditų perkėlimo sistemos (toliau – ECTS) kreditų pavadinimu ir skaičiumi, o ECTS naudotojo vadove aiškiai nurodyta, kad studijų programų katalogas turi būti skelbiamas institucijos interneto svetainėje, įskaitant informaciją apie studijų dalykus, pvz., dėstytojo (-ų) vardą, pavardę, mokymosi rezultatus, mokymo būdą, būtinas sąlygas ir papildomus reikalavimus ir kt. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai savo veiklą derinti ne tik su Europinės politikos tikslais („kodėl“, bet ir laikytis įgyvendinimo praktikos („kaip“).

34. Kolegija 2021–2025 m. strateginiame plane apibrėžė 7 pagrindinius veiklos rodiklius (toliau – PVR) su metiniais tikslais. Ekspertų grupei nebuvo pateikta specifinė ataskaita apie šių tikslų pasiekimą, taip pat tokios ataskaitos nėra ir Kolegijos metinėse ataskaitose. Todėl esamos situacijos analizė yra nepakankama vadybos tikslams. Remdamasi savo vertinimu, ekspertų grupė pastebėjo nevienareikšmius rezultatus ankstesnio strateginio plano įgyvendinime. Nors viena studijų programa gavo septynių metų akreditaciją, dvi kitos programos gavo tik trijų metų akreditaciją, kas aiškiai rodo, kad reikia tobulinti veiklą. Teigiamai vertintina, kad socialiniai partneriai pateikia teigiamą grįžtamąjį ryšį apie Kolegijos teikiamų studijų aktualumą, atitinkantį esamus poreikius. Kaip toliau aptariama šiose išvadose, Ignaciško pedagoginio paradigmos kompetencijų plėtra sisteminiu lygmeniu daugiausia vykdoma per mokymus, tuo tarpu Kolegija neatsakė į ankstesnės ekspertų grupės pasiūlymus įvertinti, ar tokios kompetencijos yra efektyviai įgyjamos. Taip pat reikia toliau dirbti sistemingai organizuojant taikomuosius mokslinius tyrimus (žr. toliau).

35. Rengdama naująjį 2026–2030 m. strateginį planą, Kolegija atliko PEST analizę, kad būtų atsižvelgta į išorės pokyčius, ir atliko SWOT analizę, kad susietų išorės pokyčius su vidaus stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis. Tačiau išsamesnė praėjusių metų PVR pasiekimų, studijų programų pasiūlos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei turimų mokslinių kompetencijų analizė galėjo būti naudinga kaip 2026–2030 m. strateginio planavimo pagrindas.

36. 2026–2030 m. strategijoje santykinai bendri strateginiai tikslai paverčiami naujais 6 PVR:

1. Studentų, baigusių Kolegijos studijas laiku, procentas nuo bendro priimtų studentų skaičiaus – ne mažiau kaip 75%.
2. Kolegijoje studijuojančių studentų procentas nuo bendro Lietuvos kolegijų studentų skaičiaus – ne mažiau kaip 5%.
3. Pajamos vienam nuolatiniam dėstytojui iš taikomosios ir meninės veiklos 2025–2030 m. padidėja mažiausiai keturis kartus.
4. Publikacijų skaičius tarptautiniuose ir (arba) recenzuojamuose žurnaluose padidės ne mažiau kaip 75 proc.
5. Ne mažiau kaip 40% visų Kolegijos studentų dalyvauja mainų ar trumpalaikėse tarptautinėse programose.
6. Mažiausiai 85% studentų, turinčių įvairių socialinių, kultūrinių, fizinių ar emocinių poreikių, gauna jiems reikalingą individualizuotą paramą ir aktyviai dalyvauja mokymosi procese.

37. Strateginio plano priede pateiktas 30-ies 2025–2030 m. laikotarpio PVR sąrašas, įskaitant 2024 m. pradinius duomenis ir 2026 m. bei 2030 m. siektinas vertes. Nors kai kurie iš šių PVR aiškiai atitinka bendrus strateginio plano užmojus, kitiems šis ryšys nėra toks akivaizdus. Dvi pagrindinės PVR sąrašo ambicijos yra ambicija iki 2030 m. padidinti studentų skaičių iki 1500 studentų ir ambicija padidinti tarptautinių studentų dalį iki 20 proc., o tai prilygtų 300 studentų. Ambicijos padvigubinti studentų skaičių ir pritraukti 300 tarptautinių studentų turės esminę įtaką Kolegijai. Ekspertų grupė meta iššūkį tvirtam daugelio socialinių dalininkų įsitikinimui, kad norint padvigubinti studentų skaičių, reikia padidinti darbuotojų skaičių ir patalpas. Reikia pasirinkti, kurios programos plėstis tarptautiniu mastu ir kurios programos gali būti naudingesnės pritraukiant daugiau regioninių studentų. Gali būti kuriamos naujos programos, o kitos mažiau sėkmingos programos gali būti palaipsniui nutrauktos. Tarptautiniai studentai gali turėti kitokius poreikius nei vietiniai studentai, mokymosi sistemos turės būti prieinamos anglų ir lietuvių kalbomis, reikės gilinti rinkodaros strategijas, dabartinės neformalios paramos struktūros nebebus įgyvendinamos, dabartinė vadovavimo struktūra gali būti nepakankama komandoms valdyti ir t.t. Visi šie pokyčiai reikalauja sąmoningo strateginio planavimo ir potencialiai papildomų finansinių bei materialinių išteklių. Norint užtikrinti sklandų perėjimą prie naujo veiklos masto, reikalinga aiški 3-5 metų strategija. Be nuoseklaus ir išsamaus valdymo plano tikslai išliktų labai ambicingi.

38. Ekspertų grupei buvo pateikti keli veiksmų planai, kuriuose – dažnai ateinantiems metams – numatyti veiksmai, kurių Kolegija imsis siekdama prisidėti prie atitinkamų pagrindinių veiklos rodiklių (PVR) įgyvendinimo (įskaitant infrastruktūros plėtros veiksmų planą). Ekspertų grupė taip pat gavo skaitinę numatomų studentų skaičiaus pagal studijų programas apžvalgą, siekiant išaugti iki 1500 studentų (atskirai nurodant nacionalinius ir tarptautinius studentus). Kolegija ekspertų grupei pateikė dokumentą „STRATEGINĖS PLĖTROS PLANAS 2026–2030 m.“. Šiame plane pateikiama Kolegijos misija ir vizija, trys labai plačios strateginės kryptys, PEST ir SWOT analizės, konteksto analizė, stebėsenos metodo aprašymas bei keli kiekybiniai rodikliai. Tačiau ekspertų grupė mano, kad būtina išsamiau surinkti skirtingus 2026–2030 m. strategijos elementus viename pagrindiniame dokumente, kuriame būtų ne tik minimi kiekybiniai rodikliai, bet ir pateikiamos išsamesnės gairės, kaip Kolegija ketina pasiekti šiuos tikslus bei kokius prioritetus ji nustato. Toks strateginis planas turėtų būti pagrįstas daugiamete išteklių planavimo sistema, apimančia darbuotojų skaičiaus ir struktūros augimą, taip pat reikalingus finansinius ir materialinius išteklius kiekybiniais rodikliais pasiekti. Komisija kelių interviu metu pateikė klausimų apie finansinių ir materialinių išteklių planavimą ir paprašė Kolegijos pateikti tokio planavimo įrodymus. Remdamasi gautais dokumentais, ekspertų grupė mano, kad tokio pobūdžio daugiametis išteklių planavimas šiuo metu institucijoje nėra sistemingai vykdomas, o tai trukdo priimti pagrįstus strateginius sprendimus, juos įgyvendinti ir vertinti. Ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad toks bendras dokumentas yra būtinas siekiant užtikrinti aiškumą ir kryptingumą visai akademinėi bendruomenei bei veiksmingai nukreipti operacinius sprendimus per metinius veiksmų planus. Nesant tokio vidutinės trukmės strategijos pagrindimo, strateginės ambicijos gali būti sunkiai įgyvendinamos, o jų įgyvendinimo priemonės – netinkamos.

39. ILK Valdyba, Akademinė taryba, Studijų departamentas, Kokybės laboratorija ir kiti padaliniai yra atsakingi už veiksmingą strategijos ir metinių veiksmų planų įgyvendinimo stebėseną. Strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai aptariami Valdybos, Akademinės tarybos, Studijų krypties komitetų ir ILK tarybos posėdžiuose. Ekspertų grupė su keliais socialiniais dalininkais aptarė, kaip organizuojama stebėsenos rezultatų analizė, kaip ji naudojama veiklos valdymui tobulinti ir kaip, atsižvelgiant į pasiektus rezultatus, atnaujinami pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR). Ekspertų grupė pažymėjo, kad kai kurių PVR tikslai jau buvo pasiekti išorinio vertinimo metu. Kiti PVR, pavyzdžiui, individualių studijų planų skaičius, atrodo turintys mažesnę strateginę reikšmę, nes visi socialiniai dalininkai sutiko, kad toks lankstumas yra svarbus, tačiau studentų, turinčių individualų studijų planą, skaičiaus didinimas pats savaime nėra tikslas. Vizito vietoje metu ekspertų grupė keliuose susitikimuose aptarė, kaip Kolegija reaguoja į nepakankamą ar perteklinį veiklos lygį,

palyginti su nustatytais PVR. Socialiniai dalininkai negalėjo pateikti aiškaus atsakymo, ar ir kaip PVR naudojami operatyvinio valdymo tobulinimui ir kaip jie koreguojami tais atvejais, kai nustatyti veiklos tikslai pasirodo esantys pernelyg ambicingi, per žemi arba nebeaktualūs. Ekspertų grupė rekomenduoja sukurti sistemingesnį požiūrį, kuris apimtų ne tik PVR pasiekimo peržiūrą ir jų naudojimą operatyvinio valdymo tobulinimui, bet ir pačių PVR bei nustatytų ambicijų lygių peržiūrą.

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.

40. Visuotinis dalininkų susirinkimas yra aukščiausias Kolegijos valdymo organas. Ją sudaro Kauno arkivyskupija, Lietuvos jėzuitų provincija, UAB „Ortopedijos klinika“ ir vienas savarankiškas asmuo. Jis priima sprendimus dėl Kolegijos restruktūrizavimo, reorganizavimo ar likvidavimo, nustato lėšų ir turto valdymo tvarką, renka ir atleidžia Valdybą, tvirtina statuto pakeitimus.

41. Ankstesnio institucinio vertinimo ekspertų grupė nurodė, kad Kolegijos direktorius tuo metu veikė kaip „vieno asmens valdymo organas“. Siekiant reaguoti į šiuos atsiliepimus, Valdyba buvo įsteigta kaip priežiūros organas. Valdyba sudaroma ketverių metų kadencijai visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimu. Ją sudaro penki nariai. Valdyba yra atsakinga už Kolegijos strategijos ir valdymo struktūros aptarimą ir tvirtinimą, konkrečių priemonių įgyvendinimo planavimą ir jų įgyvendinimo analizę, siekiant užtikrinti studijų ir mokslinės veiklos kokybę. Tačiau ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės išreikštas susirūpinimas dėl „kolegialios ir draugiškos, bet galbūt neveiksmingos“ priežiūros funkcijos tebėra pagrįstas. Kaip nurodyta pirmiau, ekspertų grupė pastebėjo, kad Kolegijai trūksta pagrįsto plano siekti 2030 m. PVR. Ekspertų grupė mano, kad Valdybos vaidmuo yra reguliariai vertinti Kolegijos valdymo gebėjimus ir mesti vyresniajai vadovybei iššūkį dėl ilgalaikės strategijos ir užtikrinti, kad tokioje strategijoje būtų aiškiai pasirinkta, kaip vystytis ateinančiais metais. Tokie strateginiai sprendimai turėtų būti remiami daugiamečiu investicijų ir veiklos biudžetu, kad būtų galima vadovautis rengiant metinius veiklos biudžetus. Siekdama dar labiau padidinti socialinių dalininkų dalyvavimą aukščiausiais valdymo lygmenimis, Kolegija gali apsvarstyti galimybę į Kolegijos Valdybą įtraukti socialinius dalininkus, tokias kaip studentai ir absolventai.

42. Kolegijos direktorius yra atsakingas už strateginio plano ir jame nustatytų priemonių įgyvendinimą. Jam padeda studijų departamento vadovas ir plėtros ir inovacijų vadovas. Atsižvelgiant į ankstesnio institucinio vertinimo ekspertų grupės pasiūlymą, ILK taryba buvo įsteigta kaip papildomas konsultacinis organas, prižiūrintis visos strategijos įgyvendinimą. Šią tarybą sudaro direktorius ir skyrių vadovai, atsakingi už akademinis reikalus, finansinius išteklius, žmogiškuosius išteklius, infrastruktūros valdymą, tarptautinius santykius ir partnerystę su visuomeninėmis organizacijomis ir studentais.

43. Akademinė taryba yra atsakinga už studijų tvarkos nustatymą, studijų programų tvirtinimą, mokslinės ir meninės veiklos kokybės vertinimą, studijų vidinės kokybės užtikrinimą. Kiti padaliniai padeda remti pagrindinius ir pagalbinus Kolegijos procesus. Akademinė taryba – Kolegijos valdymo organas, atsakingas už akademinis reikalus. Akademinę tarybą sudaro septyni nariai, kuriuos direktorius skiria penkerių metų kadencijai.

44. 2025 m. Studijų programų komitetai buvo pakeisti Studijų kryptių komitetais. Ekspertų grupės nuomone, šis perėjimas turėtų būti labiau įtvirtintas Kolegijos viduje, nes tiek savianalizės ataskaitoje, tiek daugumos susitikimų metu vis dar buvo remiamasi Studijų programų komitetais. Šie komitetai atlieka plačią funkciją savo studijų srityje. Jie suburia atitinkamas socialinių dalininkų grupes ir priima sprendimus arba teikia rekomendacijas dėl studijų, mokslo ir kokybės užtikrinimo veiklų savo studijų kryptyje. Remdamasi iš skirtingų socialinių dalininkų gautu grįžtamuju ryšiu, ekspertų grupė mano, kad Studijų kryptių komitetai atlieka itin svarbų vaidmenį Kolegijoje. Atsižvelgiant į siekį artimiausiais metais reikšmingai didinti studentų ir darbuotojų skaičių, Kolegija turėtų reguliariai vertinti, ar Studijų kryptių komitetai geba veiksmingai ir efektyviai įgyvendinti visas jiems priskirtas funkcijas ir atsakomybes.

45. Po papildomų diskusijų ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga tiksliau nustatyti, kokius sprendimus reikėtų priimti kuriame organizacijos lygmenyje, siekiant maksimaliai taikyti subsidiarumo principą ir užtikrinti, kad dabartinė struktūra būtų efektyvi gana nedidelei Kolegijai.

46. Pagrindinius Kolegijos procesus reglamentuoja Kokybės vadovas. Šis dokumentas suderintas su studijų, taikomųjų mokslų (meno) ir neformaliojo suaugusiųjų švietimo nuostatomis. Valdymas grindžiamas į procesą orientuotu požiūriu. Ankstesnėse vertinimo išvadose buvo pabrėžta, kad reikia sudėtingesnio procesų valdymo, kartu pripažįstant, kad dabartiniai procesai gali būti tinkami mažai Kolegijai. Nors Kolegija peržiūrėjo savo valdymo struktūrą, ekspertų grupė mano, kad formalumo ir neformalumo pusiausvyrą turės dar labiau pasikeisti, jei Kolegija nori per ateinančius metus gerokai augti. Taigi ekspertų grupė pakartoja ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją, kad dar daugiau dėmesio reikia skirti struktūriniam požiūriui į Kolegijos valdymą, oficialų sprendimų priėmimą ir atsakomybės paskirstymą.

47. Kolegija siekia priimti valdymo sprendimus, kurie turi būti priimami remiantis sąmoninga analize. Tačiau tokia analizė ne visada buvo aiškiai nurodyta SS. Remdamasi per vertinimo vizitą pateiktais įrodymais, ekspertų grupė padarė išvadą, kad procesų valdymo analizė turėtų būti atliekama reguliariau ir kad rizikos valdymas dar tik prasideda. Tik 2025 m. valdyba parengė ir patvirtino Rizikos vertinimo planą ir ILK rizikų ir galimybių aprašą.

48. Studentų atstovybė atlieka svarbų tarpininko vaidmenį tarp studentų ir Kolegijos. Studentų atstovybės prezidentą skiria ankstesnės kadencijos atstovai, o ne renka ją sudarantys studentai. Ekspertų grupė turėjo galimybę susitikti su studentų atstovais, kurie atstovauja savo bendruomenę keliuose Kolegijos komitetuose ir organizuoja renginius, skirtus platesnei studentų bendruomenei. Tačiau ekspertų grupė mano, kad studentų įsitraukimas yra tinkamas. Studentų atstovybė galėtų būti sustiprinta įtraukiant ją į visus svarbius Kolegijos organus ir labiau struktūruotai pateikiant studentų rūpesčius sprendimų priėmimo procesui. Ypač atsižvelgiant į Kolegijos siekį per artimiausius metus padvigubinti studentų skaičių, įskaitant reikšmingą tarptautinių studentų grupę, Kolegijai reikės palaipsniui pereiti nuo dabartinės neformalaus grįžamojo ryšio kultūros prie formalesnių metodų. Tokia kaita reikalauja, kad Studentų atstovybė įgytų stipresnį ir labiau struktūruotą vaidmenį, atstovaudama studentų akademinius interesus.

49. Kolegija palaiko nuolatinį dialogą su regioniniais, o kartais ir nacionaliniais darbdaviais bei kitais partneriais per apklausas, susitikimus ir bendrus projektus, taip pat atsižvelgdama į jų įžvalgas. Be to, socialiniai partneriai įtraukiami į Kolegijos valdymo struktūras ir dalyvauja organizuojamuose renginiuose, tokiuose kaip karjeros dienos, konferencijos ir profesinio tobulinimo iniciatyvos. Ekspertų grupė laiko regioninių socialinių partnerių įsitraukimą pakankamu. Atsižvelgiant į Kolegijos tarptautines ambicijas, ekspertų grupė rekomenduoja plėtoti Kolegijos ryšius su tarptautiniais socialiniais dalininkais. Pirmieji ryšiai jau užmegzti per tarptautines partnerystes, tačiau tokius tarptautinius ryšius gali reikėti plėtoti kiekvienoje studijų srityje, kurioje Kolegija siekia pritraukti didesnį tarptautinių studentų skaičių.

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

1.3.1. Sistemingai kaupiami ir analizuojami duomenys apie veiklą, jos rezultatus (įskaitant studentų įsidarbinimo ir absolventų karjeros stebėseną), duomenys panaudojami aukštosios mokyklos veiklai tobulinti;

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

50. Kolegija veiklos duomenims rinkti naudoja kelias platformas, tokias kaip studijų duomenų valdymo sistema UNIMETIS, LAMA BPO registras, eLABa ir LMT „Vieversio“ sistemos, Studentų registras, Diplomų, pažymėjimų ir kvalifikacijos pažymėjimų registras, AIKOS, IS Parama, IS Paskola ir Švietimo vadybos informacinė sistema (ŠVIS).

51. Studentų pažangą stebi studijų programų vadovai – po kiekvienos egzaminų sesijos rengiamos pažangos ataskaitos, pagal kurias sprendžiama dėl finansavimo formos, studijų kartojimo ar individualių pagalbos priemonių pokyčių. Nutrauktos studijos yra analizuojamos Studijų krypties komiteto posėdžiuose, siekiant nustatyti priežastis ir sprendimus.

52. Ateities profesijų centras renka duomenis apie absolventų užimtumą, remdamasis absolventų apklausomis, darbdavių pateikta informacija, Lietuvos užimtumo tarnybos ir švietimo vadybos informacinės sistemos (ŠVIS) duomenimis. Stebėsenos metu vertinama, kiek absolventų įsidarbina per 12 mėnesių nuo studijų baigimo, taip pat fiksuojami savarankiško darbo ir tolesnių studijų rodikliai. 2024 m. studijas baigė 115 studentų, iš kurių 90 įsidarbino per pirmuosius metus, 34 pasirinko savarankišką veiklą (dirbo individualiai arba pradėjo nuosavą verslą) ir 4 tęsė studijas.

53. 2024 m. Metinėje veiklos ataskaitoje pateikiami tam tikri duomenys apie studentų, absolventų ir personalo skaičių, įstojimo balus bei bendrą mokslinių tyrimų rezultatų vertinimą. Tačiau viešojoje metinėje ataskaita taip pat naudojama rinkodaros tikslais, todėl ji ne visada skatina savikritišką vertinimą. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja, papildomai prie viešosios metinės ataskaitos, parengti labiau rezultatų pagrindu sudarytą institucinių pasiekimų ataskaitą, siekiant tokią informaciją pateikti nuosekliau steigėjams ir socialiniams dalininkams.

54. Taigi, apskritai akivaizdu, kad Kolegija renka tam tikrus veiklos duomenis ir savo SS pateikia keletą pavyzdžių, kaip ji pritaiko savo veiklą remdamasi tokiais duomenimis. Pavyzdžiui, Kolegija sustiprino studentų mentorystės procesus, kad sumažintų studijų nebaigusiu asmenų skaičių savo programose. Tačiau, kaip minėta anksčiau, kolegija turėtų aiškiau nurodyti, kaip analizuotus duomenis naudoja sistemingam savo veiklos tobulinimui. Šie duomenys taip pat turėtų būti aiškiau lyginami su nustatytais PVR, ne tik pabrėžiamas progresas, palyginti su ankstesniais metais.

55. Kolegija nurodo, kad departamentų vadovai rengia ataskaitas apie pagrindinius veiklos rodiklius. Šie duomenys analizuojami ir pateikiami metinėse veiklos ataskaitose, kurias direktorius pateikia valdybai, kuri savo ruožtu teikia ataskaitas socialiniams dalininkams.

56. Pagrindinis viešųjų duomenų šaltinis yra Kolegijų svetainė (www.ilkk.lt) kartu su socialinės žiniasklaidos kanalais „Facebook“, „Instagram“, „LinkedIn“ ir „YouTube“ kanalais. Tačiau ekspertų grupė pažymėjo, kad jie daugiausia naudojami kaip rinkodaros priemonė, siekiant reklamuoti Kolegijos programas potencialiems

studentams ir suteikti potencialiems ir esamiems studentams informaciją apie Kolegijos procesus ir procedūras.

57. Studijų programų rinkodaros komunikacijoje pateikiama tam tikra informacija apie absolventų vidutinį darbo užmokestį. Be to, Kolegija savo interneto svetainėje pateikia aktualią informaciją apie išorinius vertinimus ir veiksmus, kurių imtasi po šių vertinimų. Taigi apskritai visuomenei pateikiama tik ribota informacija apie aukštosios mokyklos veiklos rezultatus. Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai savo interneto svetainėje skelbti aiškesnę, tikslesnę ir lengviau prieinamą informaciją apie institucijos veiklos rezultatus.

1.4. Personalo valdymo veiksmingumas:

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

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

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

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

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

58. Kolegijos žmogiškųjų išteklių valdymas aprašytas Kolegijos 2021–2025 m. strateginiame plane, Kokybės vadove ir Kolegijos darbo tvarkos taisyklėse. Kolegijos žmogiškųjų išteklių valdymas apima dėstytojų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) veikloje dalyvaujančių darbuotojų bei administracijos darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų nustatymą; darbuotojų atrankos, priėmimo į darbą ir adaptacijos procesų valdymą; kompetencijų ir įgūdžių tobulinimą; darbuotojų tikslų nustatymą; darbo krūvio planavimą ir apskaitą; darbuotojų motyvavimą ir vertinimą bei atleidimą iš darbo.

59. Pagal šią tvarką konkursai į naujas dėstytojų pareigas rengiami viešai, laikantis skaidrumo principų, o kandidatų tinkamumą vertina kolegiali komisija, sudaryta iš kvalifikuotų akademinės bendruomenės narių, išorės atstovų (iš kitų aukštųjų mokyklų) ir studentų atstovų.

60. Nauji akademiniai ir neakademiniai darbuotojai supažindinami su savo pareigomis, procesais, procedūromis, darbuotojų saugos reikalavimais, jiems suteikiamos darbo priemonės ir prisijungimai, taip pat, esant poreikiui, teikiamos konsultacijos. Nauji dėstytojai su Kolegijos veikla supažindinami Studijų departamento ir administracijos organizuojamuose susitikimuose, kurie rengiami naujų mokslo metų pradžioje.

61. Dėstytojai vertinami pagal nustatytą tvarką. Komisija vertina dėstytojo pareigų vykdymą, kvalifikacinius reikalavimus bei jo studijų, mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos rezultatus, taip pat atsižvelgia į studentų atsiliepimus ir profesinę patirtį. Kiekvienas dėstytojas pateikia metinę veiklos ataskaitą Studijų departamentui ir semestro pabaigoje užpildo darbo patirties savianalizės klausimyną, parengtą pagal Ignacijaus pedagogikos paradigmą. Neakademiniai darbuotojai vertinami susitikimo su tiesioginiais vadovais metu. Aptariami metiniai veiklos rezultatai, kompetencijos ir motyvacija, o darbuotojas pateikia atsiliepimus apie darbo sąlygas.

62. Remdamasi pirmiau aprašyta informacija ir ekspertų grupės diskusijomis su įvairių darbuotojų grupių atstovais, ekspertų grupė mano, kad darbuotojų atrankos, sudarymo ir vertinimo procedūros yra pakankamai skaidrios ir tinkamai taikomos.

63. Darbuotojų skaičių nustato Kolegijos vadovybė. Kiekvienais metais departamentai nurodo pajėgumus, reikalingus jų strategijos įgyvendinimui. Šie poreikiai vėliau derinami su turimu biudžetu, siekiant priimti sprendimus dėl kitų metų biudžeto kiekvienam departamentui ar studijų programai.

64. Kolegijos darbuotojų sudėtį sudaro akademiniai darbuotojai (profesorius, docentas, vyresnysis lektorius, lektorius, asistentas, jaunesnysis asistentas, praktinis instruktorius), administraciniai darbuotojai (direktorius, departamentų vadovai, studentų aptarnavimo darbuotojai ir kt.), ūkio darbuotojai bei kiti darbuotojai (pvz., restorano „Arrivée“ personalas).

65. Remiantis SS duomenimis 2025 m. rugsėjo 15 d., Kolegijos akademinę komandą sudaro 3 profesoriai (2 turintys daktaro laipsnį ir 1 magistras), 67 lektoriai (12 turinčių daktaro laipsnį, 52 magistras ir 3 bakalauro laipsnį turintys), 6 docentai (visi su daktaro laipsniu) ir 2 asistentai (abu su bakalauro laipsniu). Iš viso jie sudaro 30,59 etato darbo krūvį 771 studentui, arba studentų ir darbuotojų santykis yra 25,2 studento vienam pilno etato darbuotojui. Žemiau pateiktoje lentelėje parodytas akademinio personalo skaičius 2025 m. rugsėjo 15 d. Kaip nurodyta lentelėje, 20 iš 78 lektorių turi daktaro laipsnį.

Dėstytojų darbo krūvis nustatomas vieniems akademiniams metams ir apima kontaktinį darbą su studentais, nekontaktinį darbą (ruošimosi, metodinę veiklą) bei mokslinių tyrimų ir plėtros (R&D) veiklas.

66. Vizito vietoje metu Kolegija pateikė išsamų personalo sąrašą, kuriame yra 101 pavardė, kas sudaro 46,94 etato. Iš jų 22 (1 docentas, 12 dėstytojų su tyrimų funkcijomis, 7 dėstytojai be tyrimų funkcijų ir 2 praktikai) dirba pilnu etatu Kolegijoje. Pilnu etatu dirbantis personalas yra tolygiai paskirstytas tarp studijų krypčių. Juos palaiko 79 daliniu etatu dirbantys darbuotojai (2 profesoriai, 4 docentai, 10 lektoriai, vykdantys mokslinius tyrimus, 50 dėstytojų be tyrimų funkcijų, 1 mokslinio tyrimo asistentas, 4 dėstytojų asistentai ir 3 praktikai). Remdamasi šiais duomenimis ir studentų bei personalo atsiliepimais, ekspertų grupė mano, kad Kolegija turi pakankamai akademinio personalo kiekvienai studijų programai. Ekspertų grupė sužinojo, kad studentai paprastai gali kreiptis pagalbos į bet kurį darbuotoją. Nors studentai labai vertina tokią artimą sąveiką su dėstytojais ir administracija, ekspertų grupė mano, kad būtina ateityje labiau sisteminga užduočių paskirstymo ir darbo organizavimo tvarka, siekiant ir toliau užtikrinti studentams reikalingą paramą bei konsultacijas, tuo pačiu išlaikant tam reikalingą personalą atsižvelgiant į siūlomą studentų skaičiaus augimą.

67. Ankstesnė institucinio vertinimo ekspertų grupė rekomendavo paskirti visą darbo dieną dirbantį Kokybės laboratorijos vadovą, kuris būtų atsakingas vien tik už kokybės stebėseną ir užtikrinimą. Ekspertų grupė mano, kad ši rekomendacija išlieka aktuali. Vizito metu pagrindinių procesų, tokių kaip moksliniai tyrimai, tarptautiškumas ir kokybės užtikrinimas, valdymo pajėgumai vis dar buvo riboti, atsižvelgiant į Kolegijos ambicijas ir poreikius šiose srityse. Ekspertų grupė mano, kad Kolegija turėtų toliau investuoti į pakankamą patirtį turinčių akademinių ir neakademinių komandų formavimą kiekvienoje iš šių sričių.

68. Kolegija parengė dėstytojų įdarbinimo tvarką, įskaitant minimalių kvalifikacijos reikalavimų nustatymą kiekvienai akademinio personalo kategorijai ir konkurso į dėstytojų pareigų sąlygas. Akademinis personalas atrenkamas pagal išsilavinimą, akademinį laipsnį, dėstytojų patirtį, publikacijas ir kitus dokumentus, įrodančius jų pedagoginę, profesinę, praktinę ar meninę veiklą, taip pat MTEP veiklą. Docento pareigas eina mokslininkai arba menininkai, turintys daktaro laipsnį bei ne mažesnę kaip 5 metų dėstytojų patirtį ir užsiimantys MTEP veikla. Vyresniojo dėstytojo pareigas eina asmenys, turintys daktaro laipsnį. Dėstytojo pareigas gali eiti asmuo, turintis magistro laipsnį ir ne mažesnę kaip 3 metų praktinio darbo patirtį, kuris taip

pat vykdo metodinę ir (ar) MTEP veiklą. Tačiau pagal aukščiau pateiktą lentelę, kurią Kolegija pateikė savo SS, 3 dėstytojai turi tik bakalauro laipsnį, kas neatitinka pačios Kolegijos nuostatų.

69. 2023–2024 m. laikotarpiu Kolegija užfiksavo reikšmingą akademinį darbuotojų įsitraukimą į mokslinių, taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) veiklas padidėjimą. Visi dėstytojai turi daugiau nei trejų metų praktinės darbo patirties. 2023 m. į MTEP veiklose dalyvavo 22 dėstytojai. 2024 m. šis skaičius beveik padvigubėjo – 45 iš 79 dėstytojų, t. y. 57 % visų akademinį darbuotojų, aktyviai dalyvavo MTEP veiklose. Nors mokslinių tyrimų rezultatai per pastaruosius metus išaugo, ekspertų grupė pažymėjo, kad didžioji dalis šių rezultatų buvo pasiekta riboto skaičiaus tyrėjų. Taip pat buvo pastebėta, kad mokslinių tyrimų rezultatai nevienodai pasiskirstę tarp skirtingų tyrimų ir studijų krypčių. Siekiant visiškai atitikti savo ambicijas ir Lietuvos teisės aktų keliamus lūkesčius, ateityje bus reikalingos papildomos investicijos, kad būtų sustiprinta kolegijos mokslinių tyrimų pajėgumai ir užtikrintas visos dėstomos veiklos pagrįstumas tiek savo, tiek išoriniais moksliniais tyrimais. Kolegija turėtų užtikrinti, kad būtų suformuota komanda, turinti pakankamai tyrimų valdymo ir tyrimų vykdymo patirties, kartu suteikiant galimybes jaunesiems tyrėjams pilnai realizuoti savo potencialą.

70. Ekspertų grupė gavo nedaug informacijos apie neakademinio personalo narių sudėtį ir kvalifikaciją. Tačiau, remdamasi studentų ir absolventų pateiktais atsiliepimais, ekspertų grupė mano, kad neakademinės komandos apskritai pakanka. Vis dėlto šiose išvadose ekspertų grupė iškelia keletą tobulintinų sričių, pavyzdžiui, strateginį planavimą, kokybės užtikrinimą ir tarptautiškumą. Siekiant išspręsti minėtus iššūkius ir sugebėti suvaldyti tikslingą (tarptautinių) studentų skaičiaus augimą, Kolegija turės stiprinti savo neakademinį personalą tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai. Neakademinis personalas įdarbinamas pagal direktoriaus patvirtintuose pareigybių aprašymuose nustatytus kvalifikacinius reikalavimus. Naujus pareigybių aprašymus rengia tiesioginis vadovas kartu su personalo vadovu. Nuolatinės arba terminuotos darbo sutartys gali būti sudaromos su administracine pagalba ir kitais darbuotojais. Be tiesioginių pareigų, administracijos darbuotojai taip pat gali atlikti mokymo ar mokslinių tyrimų darbus. Po darbo sutarties pasirašymo taikomas ne ilgesnis kaip trijų mėnesių bandomasis laikotarpis.

71. 2023–2024 m. Kolegijos profesiniam tobulėjimui skirtos lėšos sudarė 3 proc. viso biudžeto. Daugiau nei 80 proc. dėstytojų dalyvavo profesinio tobulėjimo veikloje. Kiekvienam semestrai sudaromas personalo kvalifikacijos tobulinimo planas, kuris semestro pradžioje atnaujinamas atsižvelgiant į dėstytojų ir kitų darbuotojų išreikštus poreikius.

72. Ankstesnė institucinio vertinimo ekspertų grupė išreiškė didelį susirūpinimą dėl to, kad Ignaco pedagoginė paradigma, kaip esminis Kolegijos akademinės pasiūlos elementas, buvo labiau konceptualus įsipareigojimas asmeniniam tobulėjimui, o ne veiksmingas atskirų studijų programų vertinimo mechanizmas. Siekdama iš dalies reaguoti į šį susirūpinimą, Kolegija investavo į savo akademinio personalo mokymą šia paradigma. Kasmet ignacinių kompetencijų ugdymo veiklose dalyvauja apie 12–16 akademinio personalo narių. Nuo 2024 m. šias veiklas koordinuoja Praktinė metodologinė laboratorija, kuri organizuoja dėstytojų ir tyrėjų personalo kompetencijų tobulinimo programą.

73. Neakademinio personalo kvalifikacijos tobulinimas orientuotas į šias sritis: dalykinių kompetencijų kėlimas, gilinimas ir ugdymas; skaitmeninių technologijų įgūdžių gerinimas; užsienio kalbų mokymasis ar tobulinimas ir bendrųjų kompetencijų ugdymas (lyderystė, vadyba, tarpkultūriškumas, verslumas ir kt.).

74. Be to, reguliariai mokomasi vykdant tarptautinius projektus ir narystę tarptautiniuose tinkluose. Apskritai ekspertų grupė mano, kad yra sudarytos sąlygos akademiniam ir neakademiniam personalui tobulinti savo kompetencijas. Tačiau, kaip nurodyta toliau, ekspertų grupė mano, kad reikia papildomų pastangų siekiant

užtikrinti pakankamą visų darbuotojų anglų kalbos mokėjimą, kad būtų galima įgyvendinti tarptautinius Kolegijos užmojus.

1.5. Finansinių ir materialųjų 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.

75. Finansiniai ištekliai planuojami ir skiriami pagal Biudžeto ir įgyvendinimo kontrolės procedūrą. Pagrindinis finansinio planavimo instrumentas yra Metinis biudžetas. Šis biudžetas rengiamas vadovaujantis „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“ principais: pradinis planas rengia departamentai, o vėliau juos koreguoja ir tvirtina direktorius bei valdyba. Struktūrinių vienetų biudžetai parengti iki spalio pabaigos, o konsoliduotas Kolegijos biudžetas parengiamas ir pateikiamas valdybai patvirtinti iki lapkričio pabaigos. Departamentų vadovai ir direktorius yra tiesiogiai atsakingi už šį procesą. Ekspertų grupė sužinojo, kad biudžeto rengimo procesas kolegijoje vyksta sklandžiai. Tačiau Kolegija negalėjo pateikti aiškių įrodymų, kaip biudžeto procesas sistemingai grindžiamas Kolegijos strateginiu planavimu. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai sukurti išteklių politiką, kuri strategiškai pasirinktas galimybes sistemingiau paverstų daugiamečiais ir metiniais biudžetais, bei efektyviau pagrįsti racionalų finansinių išteklių skyrimą ir naudojimą.

76. Pagal Kolegijos statutą visuotinis dalininkų susirinkimas priima sprendimus dėl ilgalaikio turto perleidimo, nuomos ar įkeitimo; Valdyba yra atsakinga už sprendimus, susijusius su investicijomis į Kolegijos veiklą, ilgalaikio turto, kurio vertė viršija 30 000 eurų, įsigijimu ir finansinių ataskaitų svarstymu. Direktorius priima sprendimą dėl turto, kurio vertė mažesnė nei 30 000 eurų, įsigijimo ir užtikrina kasdienį turto naudojimą, disponavimą juo ir jo apsaugą.

77. Dabar išorės auditai atliekami kasmet, atsižvelgiant į ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją. Po kiekvieno audito išvados iki gegužės mėnesio pateikiamos valdybai, o galutinai pritaria akcininkai.

78. Vizito metu ekspertų grupė su socialiniais dalininkais aptarė artimiausių metų augimo planus. Ekspertų grupė paprašė pateikti augimo plano pagrindimą. Ekspertų grupė gavo lentelę su numatomu studentų skaičiumi kiekvienais metais ir pagal kiekvieną studijų programą, kuri buvo paaiškinta vizito metu. Tačiau Kolegija nepateikė ekspertų grupei papildomo rašytinio augimo plano pagrindimo ar vidutinės trukmės finansinio plano, kuris pagrįstų Strateginį planą 2026–2030 m. Ekspertų grupė pakartoja ankstesnės ekspertų grupės rekomendaciją „parengti ilgalaikes realistiškas prognozes“. Per kelis susitikimus Kolegijos vadovybės atstovai pabrėžė, kad studentų skaičiaus padvigubinimui tereikia daugiau darbuotojų ir infrastruktūros. Ekspertų grupė mano, kad iš Kolegijos vadovybės gautas grįžtamasis ryšys nepakankamai pagrindžia, jog buvo tinkamai ir nuodugniai apgalvotos praktinės tokio veiklos masto padidėjimo pasekmės. Todėl ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga išsamiai įvertinti finansines studentų skaičiaus padvigubinimo pasekmes – poreikį akademiniam ir administraciniam personalui, mokslinių tyrimų pajėgumams bei infrastruktūrai, suplanuoti, kaip investicijos bus paskirstytos per visą strateginio plano laikotarpį, ir įvertinti, ar augimo planas yra realiai įgyvendinamas. Be to, gali būti sudėtinga tuo pačiu metu išlaikyti subalansuotą biudžetą ir pakankamai investuoti pasirengiant būsimam augimui. Daugiamečis biudžetas leistų įvertinti būtinas investicijas, kurios

ateityje galėtų duoti finansinę grąžą. Tačiau tokio daugiamečio biudžeto Kolegija Komisijai nepateikė, kad pagrįstų savo teiginius ir strategiją.

79. Kolegijos veikla ir plėtra finansuojama iš studentų studijų kainos (16 proc.), valstybės biudžeto asignavimų (62 proc.), projektų lėšų, aukų, pajamų iš mokslinės ir ūkinės veiklos, taip pat juridinių ir fizinių asmenų paramos.

80. Siekdama užtikrinti finansinę nepriklausomybę, Kolegija siekia įvairinti savo finansavimo šaltinius. Kolegija plečia savo sutartinį darbą, profesinio tobulėjimo mokymus per kursuok.lt ir Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos (VASPVT) kompetencijų platformą bei tarptautinius ir nacionalinius projektus. Be to, vis svarbesnės tampa pajamos, gaunamos iš visuomenei teikiamų paslaugų, ypač iš restorano „Arrivée“, grožio laboratorijos „Esthétique“ Kaune, poilsio centro „Talking Gardens“ Šilutėje ir projekto „ŠILK slėnis“.

81. 2023–2024 m. laikotarpiu Kolegijos finansiniai rezultatai augo dėl didėjančių pajamų iš studijų, o pajamos iš kitos veiklos (stipendijos, restoranai ir maitinimas, grožio paslaugos, nuoma) išliko stabilios ir sudarė apie 20 proc. pajamų.

82. Kolegijos MTEP veikla finansuojama iš dviejų pagrindinių šaltinių: tikslinių Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos lėšų ir Kolegijos biudžeto. Finansavimas planuojamas pagal metinį biudžeto ciklą, atsižvelgiant į planuojamas MTEP veiklas ir Kolegijos strateginius tikslus. Lėšos skirstomos pagal veiklos kategorijas: mokslininkų atlyginimai, publikacijos, konferencijų, komandiruočių, konsultacijų organizavimas ir kt. 2026–2030 m. laikotarpiu planuojama įsteigti vidinį MTEP fondą, skirtą finansuoti tarptautinius projektus ir publikacijas Q1–Q2 žurnaluose, sukurti MTEP kaštų ir rezultatų stebėsenos sistemą, skatinti jaunųjų mokslininkų įsitraukimą į projektus, stiprinti bendradarbiavimą su užsienio partneriais plėtojant bendrą MTEP iniciatyvą. Siekiant įgyvendinti tuos planus ir pasiekti 2026–2030 m. strateginiame plane nustatytus tikslus mokslinių tyrimų srityje, reikės papildomų išteklių, kad mokslinių tyrimų pajėgumai būtų didinami iki tokio lygio, kad būtų galima pritraukti daugiau nacionalinio išorės mokslinių tyrimų finansavimo ir pradėti dalyvauti tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose.

83. Efektyviai MTEP veiklą plėtrai reikalingas tvarus ir subalansuotas finansavimo modelis, užtikrinantis ilgalaikį mokslinių tyrimų tęstinumą, kokybės skatinimą ir akademinės bendruomenės įsitraukimą. Kolegija siekia stiprinti savo finansinį savarankiškumą ir sukurti lanksčią, rezultatais grįstą MTEP finansavimo sistemą, kuri skatintų tarptautiškumą, tarpdiscipliniškumą ir jaunųjų mokslininkų iniciatyvas. Nors 2023 ir 2024 m. ji gavo tikslinį finansavimą iš Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, 2025 m. ši suma gerokai sumažėjo. Kad galėtų toliau investuoti į mokslinių tyrimų ir plėtos veiklos plėtrą, Kolegija suderino vyriausybės finansavimo sumažinimą su vidaus biudžetu. Bendras mokslinių tyrimų biudžetas sudaro apie 6% Kolegijos biudžeto. Teigiamai vertinama, kad Kolegija investuoja į mokslinius tyrimus iš savo vidaus biudžeto, tačiau norint išlaikyti mokslinių tyrimų ir plėtos veiklos augimą, reikės didesnės viso biudžeto dalies. Todėl Kolegija taip pat turėtų dėti daugiau pastangų pritraukdama išorės mokslinių tyrimų finansavimą iš Lietuvos mokslo tarybos ir Europos fondo, pavyzdžiui, programos „Horizontas“.

84. Kolegijos infrastruktūros plėtra yra viena iš strateginių Kolegijos tikslų. SS Kolegija nurodo, kad prioritetą teikia investicijoms, skirtoms studijų kokybės gerinimui, taikant IPP principus, infrastruktūros plėtrai, patalpų renovacijai, modernios įrangos pirkimui bei informacinių technologijų diegimui. Ekspertų grupė pastebėjo, kad kai kurių studijų programų dalyviai galėtų naudotis pažangia infrastruktūra, tuo tarpu kitų programų mokymosi išteklių remiasi gana pasenusiomis priemonėmis. Kolegija SS nurodo, kad studijų išteklių poreikio vertinimas ir jų tinkamumo analizė atliekami reguliariai. Atsakingos studijų programų sričių komitetai, dėstytojai ir administracijos atstovai reguliariai renka informaciją apie materialių ir skaitmeninių išteklių

tinkamumą, remdamiesi studentų apklausomis, dėstytojų ataskaitomis ir semestro pabaigos refleksijomis. Taip pat ekspertų grupė laiko svarbiu atsižvelgimą į praktikų vadovų atsiliepimus, absolventų nuomones ir socialinių partnerių vertinimus. Tačiau SS Kolegija detalai neatskleidė, ką sužinojo iš tokių vertinimų. Kaip ir kitų išteklių atveju, ekspertų grupė mano, kad mokymosi ištekliai galėtų būti planuojami sistemingiau, remiantis Kolegijos strateginiu planu, o Kolegija galėtų aiškiau nustatyti prioritetus, susijusius su investicijomis į mokymosi išteklius. Vis dėlto Komisija nebuvo pateikta jokia informacija, nurodanti, kad mokymosi ištekliai būtų naudojami neracionaliai.

85. Kolegija turi įvairaus dydžio auditorijas, kuriose yra nuo 6 iki 78 darbo vietų, ir nedidelę biblioteką su prieiga prie pasirinktų internetinių žurnalų. Ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga padidinti prieinamų internetinių išteklių skaičių Kolegijos bibliotekos sistemoje. Biblioteka taip pat pasinaudotų investicijomis į spausdintą literatūrą ir žurnalus, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai ir studentai turėtų prieigą prie šiuolaikinės medžiagos, reikalingos mokymuisi, mokymui ir moksliniams tyrimams. Kolegija suteikia tam tikrą erdvę studentams projektiniam darbui ir savarankiškam mokymuisi. Nors susitikimo metu studentai laikė tokią infrastruktūrą pakankama, ekspertų grupė ją vertina kaip minimaliai pakankamą. Kitos erdvės ir infrastruktūra taip pat naudojamos studijų procesui užtikrinti: restoranas „Arrivée“ su 200 m² lauko terasa ir kiemu, IT auditorija Kauno informacinių technologijų mokykloje, ūkis, Esthétique Beauty laboratorija praktiniam mokymuisi, ortopedijos technologų patalpos (visi Kaune), kūrybinė dirbtuvių studija (Vilniuje), taip pat praktikos bazės socialiniams darbams, turizmui ir laisvalaikio studijoms (Šiluvoje). Šios erdvės skirtos praktiniams užsiėmimams, kursinių projektų gynimams, nacionalinėms ir tarptautinėms projektų veikloms bei paskaitoms. Ekspertų grupė vertina Kolegiją už tai, kad ji turi savo realios praktikos infrastruktūrą. Kolegija padarė reikšmingų pastangų įgyvendindama ankstesnio institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją užtikrinti prieinamumą asmenims su negalia. Kolegija investavo į rampas, lifthus, avarinius skambinimo mygtukus, neįgaliųjų tualetus ir Brailio rašto ženklus auditorijose.

86. Vizito vietoje metu ekspertų grupė turėjo galimybę apžiūrėti dalį infrastruktūros ir patalpų. Nors ekspertų grupė mano, kad infrastruktūra yra pakankama dabartinių studijų programų įgyvendinimui, ji pastebėjo reikšmingų skirtumų tarp to, kiek infrastruktūra ir įranga yra atnaujinta. Pavyzdžiui, praktinio mokymo restoranas suteikia patrauklią mokymosi aplinką, tačiau ortopedijos patalpas gali reikėti atnaujinti. Ekspertų grupė rekomenduoja užtikrinti pakankamą ir modernią įrangą visoms studijų programoms. Kaip minėta anksčiau, Kolegijos vadovybė nurodė, kad dabartinė infrastruktūra akivaizdžiai yra nepakankama planuojamam studentų skaičiaus augimui. Vizito metu Kolegija svarstė keletą galimybių įsigyti papildomos infrastruktūros, kad galėtų pasirengti siūlomam studentų skaičiaus ir patalpų poreikio augimui. Kolegija užtikrintai teigė, kad galės palaipsniui prisitaikyti prie augančio studentų skaičiaus poreikių. Tačiau ekspertų grupė nustebo, kad vienintelė informacija, kurią Kolegija pateikė atsakydama į ekspertų grupės prašymą pateikti strateginius infrastruktūros plėtros planus, buvo tai, kad infrastruktūros plėtra daugiausia planuojama per labai operatyvinius metinius veiksmų planus, o ne per vidutinės trukmės strateginį plėtros planą. Vizito metu Kolegijos vadovybė išsamiai paaiškino planus plėtoti ŠILK Slėnio projektą, tačiau ekspertų grupei nebuvo pateikti bendri finansiniai planai, paaiškinantys, kaip šis projektas bus finansuojamas ir kaip jis bus suderinamas su biudžetais, reikalingais kitoms infrastruktūros plėtros reikmėms.

87. Atsižvelgiant į Kolegijos ambicijas pritraukti daug tarptautinių studentų, ypatingas dėmesys bus skiriamas studentų apgyvendinimo vietų skaičiaus didinimui ir konkrečiai bibliotekos anglų kalbos išteklių įsigijimo strategijai, pakartojant ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją. Atsižvelgdama į visus šiuos elementus, ekspertų grupė mano, kad reikalingas vidutinės trukmės investicijų planas visiems materialiniams ištekliams.

88. **Apibendrinant galima pasakyti**, kad Kolegija supaprastino savo valdymo struktūrą pagal ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės pasiūlymus. Tačiau ekspertų grupė mano, kad reikia toliau optimizuoti

valdymo ir valdymo struktūrą, užtikrinant kritinę savirefleksiją ir strateginį mąstymą, taip pat aktyvų visų socialinių dalininkų dalyvavimą. Be to, remdamasi dokumentais, kuriuos Kolegija pateikė ekspertų grupei, Ekspertų grupė mano, kad reikia aiškesnės vidutinės trukmės strategijos, kuri suteiktų aiškias gaires jos įgyvendinimui. Šiuo metu Kolegija daugiausia dirba su 2026–2030 m. aukšto lygio strategija, įskaitant kiekybinius vidutinės trukmės PVR ir veiklos metinius veiksmų planus. Integruotas ir realistiškas strateginis dokumentas, kuriame būtų išdėstyti prioritetai ir pasirinkimai, susiję su tarptautiškumu, studijų programa, moksliniais tyrimais ir infrastruktūros plėtra, remiamas daugiamečiu biudžetu, padidintų strateginio ir finansinio planavimo darną ir pateiktų nuoseklias metinio planavimo gaires. Kolegija taip pat turėtų aiškiau susieti veiklos rezultatų ataskaitas, kad nustatytų tikslus.

Kolegija turi pakankamai darbuotojų ir mokymosi išteklių dabartiniam veiklos mastui. Reikia toliau investuoti į kokybiškus mokslinius tyrimus, ypač jei Kolegija ketina pasiekti ne tik savo siūlomus ambicingus augimo tikslus, susijusius su infrastruktūra, mokymo pajėgumais ir kalbų įgūdžiais, bet ir vidaus procesus bei organizacines struktūras, reikalingas šiems ketinimams įgyvendinti. Ekspertų grupės nuomone, Kolegija nepakankamai įvertina struktūrinį poveikį, kurį numatomas (tarptautinių) studentų skaičiaus augimas turės Kolegijai.

89. Sprendimas: sritis atitinka minimalius reikalavimus, tačiau yra trūkumų, kuriuos reikia pašalinti ir jai skiriami 2 balai.

90. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai ne tik suderinti Europos politikos sistemų „kodėl“, bet ir laikytis „kaip“ įgyvendinti šią politiką.
- Ekspertų grupė pakartoja ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją, kad dar daugiau dėmesio reikia skirti struktūriniam požiūriui į Kolegijos valdymą, oficialų sprendimų priėmimą ir atsakomybės paskirstymą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja reguliariai vertinti Kolegijos vadovavimo gebėjimus, diskutuoti su aukščiausiąja vadovybe apie ilgalaikę strategiją ir užtikrinti, kad tokioje strategijoje būtų aiškiai nusakyti pasirinkimai dėl kolegijos plėtros ateinančiais metais.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją užtikrinti pakankamą struktūrinį pajėgumą, įskaitant aukščiausio lygio ekspertų kompetenciją ir išteklius, pagrindinių procesų, tokių kaip moksliniai tyrimai, tarptautiškumas ir kokybės užtikrinimas, valdymui bei įgyvendinimui.
- Kolegija turėtų reguliariai vertinti, ar studijų kryptių komitetai sugeba efektyviai ir efektyviai įgyvendinti visas savo funkcijas ir pareigas.
- Ekspertų grupė rekomenduoja įvairius 2026–2030 m. strategijos elementus sujungti į vieną centrinį dokumentą su kiekybiniais rodikliais ir išsamesnėmis gairėmis, kaip Kolegija nori pasiekti tuos tikslus ir kokius prioritetus ji nustato.
- Ekspertų grupė rekomenduoja plėtoti sistemingesnį požiūrį į procesų valdymą visose veiklos srityse, taip pat reguliariai peržiūrėti nustatytą PVR pasiekimą ir aktualumą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja šalia viešos metinės ataskaitos parengti labiau veiklos rezultatais grindžiamą institucinių pasiekimų ataskaitą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai skelbti aiškesnę, tikslesnę ir prieinamesnę informaciją apie savo veiklą Kolegijos interneto svetainėje.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai patvirtinti išteklių politiką, pagal kurią strateginės galimybės sistemingiau paverčiamos daugiamečiais ir metiniais biudžetais ir kad būtų galima veiksmingiau pagrįsti racionalų finansinių išteklių paskirstymą ir naudojimą.

- Ekspertų grupė pakartoja ankstesnės grupės rekomendaciją „parengti ilgalaikes realistiškas prognozes“ ir investuoti į papildomus mokymo ir mokslinių tyrimų pajėgumus bei materialinės infrastruktūros plėtrą, įskaitant studentų būstą, naujausią įrangą visoms studijų programoms ir Kolegijos (anglų) bibliotekos fondą.

91. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Ekspertų grupė giria Kolegiją už tai, kad ji turi nuosavą mokomąjį restoraną, ūkį, grožio laboratoriją, kūrybinių dirbtuvių studiją ir praktinio mokymo infrastruktūrą Šiluvoje.

III.2. Kokybės užtikrinimas

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.

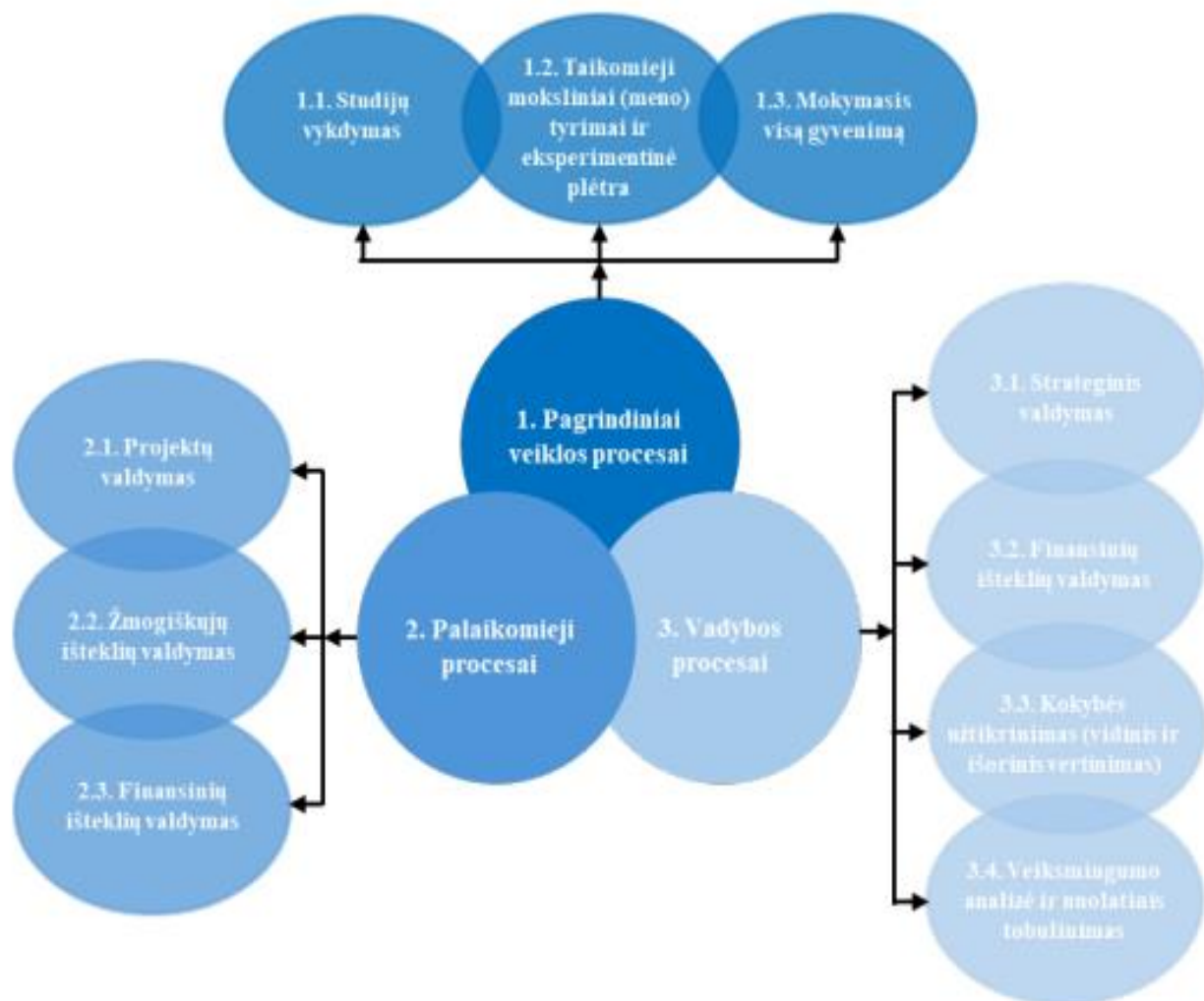
92. Kolegija parengė Kokybės užtikrinimo politiką ir išsamų Kokybės vadovą, kurie yra paskelbti Kolegijos svetainėje tiek anglų, tiek lietuvių kalbomis. Kokybės vadovas struktūrizuotas pagal Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartus ir gaires. Skirtingoms veiklos sritims yra nustatytos procedūros. Tačiau, remiantis SS informacija, turimais kokybės užtikrinimo dokumentais Kolegijos svetainėje ir papildomais dokumentais, ekspertų grupė daro išvadą, kad detalesnės kokybės užtikrinimo procedūros yra taikomos studijų vykdymui ir mokymuisi, o kitose veiklos srityse, tokiose kaip administravimas, valdymas, bendruomenės paslaugos ir mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimas, procesai yra mažiau išvystyti. Apibrėžtų procesų turėjimas yra pirmasis žingsnis kuriant kokybės užtikrinimo sistemą, tačiau Kolegija taip pat turėtų įvertinti šių procesų veiksmingumą, siekiant užtikrinti, kad kokybės užtikrinimo apimtis apimtų visas Kolegijos veiklos sritis.

93. Kalbant konkrečiai apie 1.3 standartą: į studentą orientuotą mokymąsi, mokymą ir vertinimą, ekspertų grupė pastebėjo, kad Kolegijos kokybės vadove daugiausia dėmesio skiriama akademiniai etikai ir veiklos vertinimui. Ekspertų grupė mano, kad Kolegijai gali būti naudinga aiškiau susieti į studentą orientuotą mokymąsi ir Ignaco pedagoginę paradigmą (IPP) bei *Cura Personalis* metodą, kurį įgyvendina Kolegija.

94. Visi kokybės užtikrinimo procesai aprašyti Kokybės vadove, kuris yra viešai prieinamas Kolegijos interneto svetainėje. Vadove detalios aprašomi Kolegijos procesai skirtingose veiklos srityse (kaip parodyta žemiau grafike). Ekspertų grupė mano, kad atskiri procesai yra pakankamai išvystyti, nors procesų aprašymai dažnai išlieka gana bendro pobūdžio ir galėtų būti pateikti aiškiau bei labiau pritaikomi praktikai. Pavyzdžiui, procesų aprašuose reguliariai minimos apklausos, tačiau dažnis, laikas, funkcijos ar atsakingas organas bei tikslinė

grupei taikomi aspektai nėra nurodyti detaliai. Be to, ekspertų grupė pastebėjo, kad Kolegijoje trūksta sistemingo požiūrio, leidžiančio reguliariai vertinti ir tobulinti pačios kokybės užtikrinimo sistemos tinkamumą. Aiškaus sistemos peržiūros mechanizmo nėra.

1 lentelė: kokybės proceso apžvalga – šaltinis: ILK kokybės vadovas



95. Kokybės laboratorija kuria, įgyvendina ir vertina kokybės užtikrinimo procesus bei atsakomybes. Bent kartą per metus ši laboratorija nagrinėja pasiūlymus ar pastabas dėl Kokybės vadovo tobulinimo ir pateikia jas Valdybai bei Direktoriui patvirtinti. Kokybės laboratorija taip pat remia Studijų kryptų komitetų veiklą. Kaip minėta anksčiau, Studijų kryptų komitetai yra pagrindiniai vidinės Kolegijos kokybės užtikrinimo dalyviai. Jie atsakingi už studijų programų ir tyrimų veiklų planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą savo studijų srityje. Komitetai suburia dėstytojus, studentus ir socialinius partnerius, kad aptartų šiuos klausimus.

96. Ekspertų grupė mano, kad studijų programų kokybės užtikrinimo procesai yra pakankamai išvystyti. Tačiau Kolegijos atstovai, atrodo, buvo įsitikinę, kad nėra būtinybės diferencijuoti kokybės užtikrinimo procesų ir vertinimo metodų priklausomai nuo studijų vykdymo būdo. Kolegija teikia studijas gana įvairiais būdais: dalis studijų organizuojama mišriu būdu (sinchroniniu ir asinchroniniu), kai kurie kursai vykdomi nuotolinio mokymosi platformose, o vis daugiau studentų mokosi pagal individualius studijų planus. Todėl ekspertų grupė mano, kad būtina atlikti išsamų vertinimą, siekiant įvertinti, ar kokybės užtikrinimo procesai pritaikyti visiems studijų vykdymo būdams, ir nustatyti, kur reikalinga diferencijacija.

97. Kolegija naudoja IPP principus kaip pagrindinius vidinės kokybės užtikrinimo principus: Pagrindinės šios paradigmos sąvokos yra kontekstas, patirtis, refleksija, veiksmai ir vertinimas.

- Šv. Ignaco Lojolos „konteksto“ principas sutelkia dėmesį į išorinių veiksnių ir konteksto, kuriame vyksta mokymas ir mokymasis, vertinimą.
- Patirties principas atsižvelgia į institucijos ir jos studijų programų vidinius ir išorinius vertinimus.
- Refleksija yra svarbi analizuojant priežastis, kodėl sprendimai buvo priimami praeityje ir ką buvo galima padaryti kitaip, kad norimi veiklos rezultatai atitiktų institucinius tikslus. Šiuo metu ypač svarbus tampa visų socialinių dalininkų dialogas, komunikacija ir įsitraukimas, galimų rizikų vertinimas ir sprendimų priėmimas pagal veiklos sritis ir atsakomybę. Institucija turi visiškai suprasti poreikį nuolat tobulinti savo veiklą visais lygmenimis, kad būtų užtikrintas kokybės valdymas ir kolegijos augimas.
- Veikimo principas reiškia aiškius ir konkrečius veiksmus, kurių Kolegija siekia imtis siekdama pagerinti savo veiklą, kad kiekvienas bendruomenės narys galėtų tiesiogiai ir veiksmingai prisidėti prie bendrojo gėrio ne tik individualiu, bet ir instituciniu lygmeniu bei reaguodamas į visuomenės poreikius.
- Kolegijai svarbus nuolatinis siekis „daugiau, tobulėti“: padaryti daugiau ne tik dėl savęs, bet ir dėl visų, imtis atitinkamų veiksmų ir atsakomybės už tai.
- Galiausiai vertinimo principas parodo, ar veiksmai, kurių imtasi reaguojant į esamą padėtį, atsispindi Kolegijos veiksmuose ir ar veiksmai, kurių imtasi, yra tinkami Kolegijos veiklai gerinti.

98. Nors ekspertų grupė mano, kad IPP ir pagrindiniai principai yra gerai suderinti su veikiančios vidaus kokybės užtikrinimo sistemos poreikiais, ekspertų grupė mano, kad yra trūkumų įgyvendinant šiuos principus kasdienėje kolegijos veikloje ir taikant jos vidaus kokybės užtikrinimo procesus.

99. Kolegija renka grįžtamąjį ryšį iš vidinių ir išorinių socialinių dalininkų, o gauta informacija naudojama rengiant strateginius dokumentus, tokius kaip penkerių metų strateginiai planai, metiniai veiklos planai ir metų pabaigos ataskaitos. Kaip nurodyta aukščiau, ekspertų grupė mano, kad strateginio planavimo procesą reikia optimizuoti. Nors teigiamai vertintina tai, kad Kolegija strateginius tikslus paverčia pamatuojamais pagrindiniais veiklos rodikliais (PVR), vis dar būtina geriau suderinti ir tarpusavyje susieti skirtingas rodiklių sistemas, kad jos suteiktų aiškias gaires įgyvendinimui. Kaip nurodyta aukščiau, Strateginiame plane 2026–2030 m. minimi PVR skiriasi nuo PVR, pateiktų šio Strateginio plano priede (kuriame nustatyti rodikliai 2025–2030 laikotarpiui). Pavyzdžiui, tarptautiškumo srityje Strateginiame plane paminėti trys rodikliai, o priede aprašomi kiti rodikliai, įskaitant ambicijos lygius kiekvieniems metams iki 2030 m. Be to, tarptautiškumo strategijoje 2025–2030 m. minimi dar devyni kiti, skirtingi rodikliai.

100. Be to, ekspertų grupei buvo pateikta nedaug įrodymų apie sprendimų priėmimo mechanizmus, susiejančius strateginius tikslus, PVR ir metinius veiksmų planus. Ekspertų grupė sužinojo, kad Studijų krypties komitetai atlieka svarbų vaidmenį rengiant metinius veiksmų planus, tačiau Kolegija nepateikė įtikinamų įrodymų, kad toks iš apačios į viršų grindžiamas planavimas sistemingai remiasi Kolegijos strateginiais tikslais, kaip vertinama šių veiksmų įtaka strateginių tikslų pasiekimui („vertinimo principas“) ir kaip tikslai koreguojami, kai vertinimai rodo, kad reikia pakeitimų.

101. Vizito vietoje metu ekspertų grupė aptarė su keliais socialiniais dalininkais Kolegijos PVR tinkamumą. Dauguma Kolegijos naudojamų PVR yra orientuoti į įvestis ir išvestis, o ne į rezultatus ar poveikį. Ekspertų grupė pastebėjo, kad kai kurie 2030 m. PVR jau buvo pasiekti vertinimo metu, tuo tarpu kiti, atrodo, nėra visiškai tinkami Kolegijos sėkmei matuoti. Kolegija nepateikė ekspertų grupei aiškių įrodymų, ar ir kaip tokie PVR bus peržiūrimi. Be to, Kolegija galėtų ateityje apsvarstyti galimybę sukurti papildomus arba patobulintus rodiklius, kurie būtų orientuoti į Kolegijos daromo poveikio vertinimą. Viena iš sričių, kur tai būtų ypač naudinga, yra IPP metodologijos poveikis. Ankstesnė institucinio vertinimo ekspertų grupė jau yra nurodžiusi, kad jos nuomone „būtina, kad Kolegija, konsultuodamasi su absolventais ir socialiniais partneriais, nustatytų

rodiklius, skirtus stebėti, kaip darbuotojai ir studentai praktiškai įgyja Ignacijos pedagoginės paradigmos elementus, siekiant išlaikyti šį svarbų – tačiau šiuo metu nematuojamą – Kolegijos patirties aspektą.“ Pastaraisiais metais Kolegija iš esmės apsiribojo tik profesinio tobulinimosi veiklomis dėstytojams, tuo tarpu ekspertų grupė sutinka su ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės nuomone, kad būtų didelė pridėtinė vertė Kolegijos unikaliam pardavimo pasiūlymui (UPP), jei būtų sukurta metodika, leidžianti įvertinti, kiek IPP daro tikrą poveikį studentams ir absolventams.

102. SS ir vizito vietoje metu Kolegija pateikė keletą pavyzdžių, kaip ji reaguoja į grįžtamąją informaciją, surinktą vykdant kokybės užtikrinimo procesus. Pavyzdžiui, Kolegija pertvarkė trečio kurso studijas po to, kai absolventai apklausose nurodė, kad darbo krūvį reikia perskirstyti pavasario semestre, kad studentams būtų lengviau rašyti bakalauro darbus ir atlikti baigiamąją praktiką, o kartais suderinti studijas su darbu. Be to, taip pat buvo pasiūlyta į studijų programą įtraukti daugiau praktinių veiklų, taip pat teikti konsultavimo paslaugas dėl būsimo darbo. Atsižvelgiant į šiuos pasiūlymus, 2023 m. buvo įkurtas Ateities karjeros centras, kuris konsultuoja studentus su karjera susijusiais klausimais. 2024 m. buvo parengtos dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos, studentams buvo suteikta galimybė pristatyti savo tyrimus nacionalinėse ir tarptautinėse konferencijose.

103. Vis dėlto ekspertų grupė sutinka su po ankstesnio išorinio vertinimo metu atlikto pažangos vertinimo išvadomis, kad Kolegijos kokybės užtikrinimo sistemos plėtra dar nepasiekė tokio etapo, kad ji galėtų visapusiškai įvertinti priemonių, kurių ėmėsi, veiksmingumą. Nors Kolegija nurodo, kad kritinis mąstymas ir nuolatinio tobulėjimo siekis yra pagrindiniai Kolegijos principai, ekspertų grupė pastebėjo, kad dauguma pateiktų pavyzdžių, susijusių su kokybės gerinimu Kolegijoje, yra susiję su dabartinės praktikos optimizavimu, o ne su esminiais dabartinių ir galimų būsimų trūkumų apmąstymais ir tuo, ar Kolegija elgiasi teisingai. Sistemingesnės ataskaitos apie tai, kaip Kolegija vertina savo strategijos įgyvendinimą ir veiksmingumą, būtų įrodymas, kad Kolegija veiksmingai įgyvendina IPP principus savo vidaus kokybės užtikrinimo procesuose.

104. Be to, ekspertų grupė pastebėjo, kad yra didelių skirtumų tarp skirtingų studijų programų ir mokslinių tyrimų lygių Kolegijoje. Pavyzdžiui, kai kurios programos aktyviai dalyvauja tarptautiniuose tinkluose ir plėtoja gerą patirtį šioje srityje, o kitos turi stiprius regioninius tinklus. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja sukurti vidaus lyginamosios analizės sistemas ir užtikrinti, kad gerosiomis praktikomis būtų dalijamasi visoje kolegijoje. Kolegijai taip pat gali būti naudinga atlikti lyginamąją analizę ir palyginti rezultatus su kitomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis aukštojo mokslo institucijomis.

105. Akademinei tarybai peržiūri ir tvirtina svarbiausius kokybės dokumentus, analizuoja studijų kokybės klausimus, priima sprendimus dėl studijų kryptių ir programų plėtros. Kolegija užtikrina reguliarių vidaus kokybės užtikrinimą naudodama savo kokybės vadybos sistemą. Kokybės vadovas peržiūrimas ir atnaujinamas kasmet pirmąjį pusmetį.

106. Įgyvendinimo lygmeniu studijų kryptių komitetai veikia kaip pagrindinė studijų kokybės užtikrinimo grandinės grandis. Jie nagrinėja studentų, dėstytojų ir socialinių partnerių atsiliepimus, vertina poreikį atnaujinti programos turinį, analizuoja praktinio mokymo kokybę ir teikia pasiūlymus dėl studijų planų tobulinimo Akademinei tarybai. Studijų kryptių komitetai turėtų užtikrinti, kad studijos būtų plėtojamos nuosekliai, atitiktų darbo rinkos poreikius ir išlaikytų aukštą kokybės lygį. Nors ekspertų grupė mano, kad studijų kryptių komitetai pakankamai gerai valdo visas šias užduotis, kolegija turėtų apsispręsti, ar platus atsakomybės spektras tebėra įmanomas, kai ateinančiais metais numatoma padidinti studentų ir darbuotojų skaičių.

107. Be to, ekspertų grupė sužinojo, kad daugumai Studijų programų komitetuose svarstomų tobulinimo priemonių reikia teikti pasiūlymus Akademinei tarybai ir Studijų departamentui, kaip tobulinti programos

turinį ir užtikrinti jos atitikimą darbo rinkos poreikiams. Akademinei taryba svarsto pateiktus pasiūlymus, vertina jų pagrįstumą ir poveikį visai studijų programai. Priėmus ir patvirtinus sprendimus, Akademinei taryba juos pateikia direktoriui ir Studijų departamento vadovui, kurie yra atsakingi už planuojamų pokyčių įgyvendinimą ir valdymą. Todėl šis procesas apima daug organizacijos sluoksnių. Ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga patikslinti, kokie sprendimai turėtų būti priimami kuriame organizacijos lygmenyje, kad būtų užtikrintas maksimalus subsidarumas ir išvengta dvigubo darbo.

108. Socialiniai dalininkai įtraukiami į įvairius kokybės užtikrinimo procesų ir sprendimų priėmimo aspektus, periodiškai atliekant apklausas ir dalyvaujant kolegialiuose valdymo organuose. Apklausų rezultatai aptariami skirtingais lygmenimis – jie siunčiami į padalinius pagal jų kompetencijos sritis, vertinami studijų kryptčių komitetų ir pateikiami vertinti Akademinei tarybai. Analizuojamos tobulintinos sritys, įvertinamos pokyčių įgyvendinimo galimybės ir etapai.

109. Studentai gali reikšti savo nuomonę dalyvaudami apklausose, per Studijų kryptčių komitetus, Akademinei tarybą, Akademinės etikos komisiją ir Studentų atstovybę. 2023–2025 m. apie 70 % visų studentų dalyvavo metinėse studijų kokybės apklausose. Ekspertų grupė vizito metu susitiko su keliais labai motyvuotais studentų atstovais. Buvo sužinota, kad jie aktyviai įsitraukia į bendruomenės veiklas tarp studentų. Be to, jie stengiasi atspindėti studentų balsą įvairiuose Kolegijos struktūriniuose organuose. Studentų atstovai turi savo susitikimų kambarį, tačiau Kolegija sistemingai jų neapmoko, kaip vykdyti atstovavimo funkcijas Kolegijoje. Todėl, remdamasi vizito metu vykusiais pokalbiais su skirtingais socialiniais dalininkais, ekspertų grupė padarė išvadą, kad studentams būtų galima geriau padėti savarankiškai organizuotis ir aktyviau pristatyti studentų balsą įvairiuose Kolegijos organuose.

110. Siekiant sustiprinti bendravimą su absolventais, buvo parengta Alumni ryšių plėtros strategija. 2022 m. buvo sukurta centralizuota duomenų bazė ir įkurtas Alumni klubas. Jos veiklą palaiko specialus naudų ir privilegijų modelis, skatinantis aktyvų įsitraukimą. Kasmet organizuojami alumni renginiai, įgyvendinamos mentorystės programos studentams, absolventai kviečiami prisidėti prie studijų programų tobulinimo. Alumni klubas taip pat gali deleguoti absolventus į studijų kryptčių komitetus. Tačiau ekspertų grupė mano, kad absolventų atsiliepimai gali būti sistemingiau naudojami Kolegijos vidinėje kokybės užtikrinimo veikloje.

111. Atsižvelgiant į tarptautines Kolegijos ambicijas, svarbu atsižvelgti į tarptautinių studentų, darbuotojų, alumni ir socialinių partnerių poreikius. Siekiant užtikrinti visapusišką jų dalyvavimą Kolegijos vidiniuose kokybės užtikrinimo procesuose, svarbu užtikrinti, kad vidinė komunikacija ir dokumentacija būtų teikiama tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis. Todėl ekspertų grupė pakartoja ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją parengti visą reikiamą dokumentaciją lietuvių ir anglų kalbomis.

112. Socialiniai dalininkai, dalyvaujantys Kolegijos patariamiosiose ir valdymo organuose, dalyvauja diskusijose dėl jų pačių ir kitų socialinių dalininkų pateikto grįžtamojo ryšio. Todėl jie yra informuojami apie tai, kaip grįžtamasis ryšys naudojamas sprendimų priėmimo procesuose. Nors Kolegijos grįžtamojo ryšio ir socialinių dalininkų tvarka nurodo, kad „Kolegija užtikrins, jog visi Kolegijos nariai suprastų grįžtamojo ryšio svarbą ir poveikį kolegijos kokybei bei plėtrai“, tačiau trūksta sistemingo požiūrio, užtikrinančio, kad suinteresuotosios šalys būtų informuojamos apie tai, kaip grįžtamasis ryšys naudojamas sprendimų priėmimo procesuose. Kolegija teigia, kad ataskaitos apie jos apklausas ir vidinius kokybės procesus skelbiamos vidinėje „Mano ILK“ sistemoje ir kolegijos interneto svetainėje. Viešojoje svetainėje ataskaitos apsiriboja išoriniais vertinimais (išorinių vertinimų išvados, tolesnių veiksmų planai ir jų įgyvendinimo vertinimai). Nors teigiama, kad Kolegija užtikrina, jog informacija apie išorinio vertinimo išvados būtų prieinama visoms suinteresuotosioms šalims, tai yra tik vienas jos vidinės kokybės užtikrinimo aspektas. Ekspertų grupė siūlo, kad Kolegija aktyviai dalytųsi informacija apie kolegijos strategijos vertinimą ir suinteresuotųjų šalių pateiktą grįžtamąjį ryšį, ir – svarbiausia – kaip šis grįžtamasis ryšys prisideda prie kokybės gerinimo Kolegijoje su

socialiniais partneriais ir studentais. Toks grįžtamasis ryšys dažnai skatina suinteresuotąsias šalis ir toliau teikti savo pastabas.

113. Kolegija studentų konsultavimo veiklą vertina kaip neatsiejamą studijų kokybės ir studentų gerovės užtikrinimo dalį. Jie pagrįsti *Cura Personalis* misija, vertybėmis ir principu (dėmesys kiekvieno žmogaus augimui). Kolegija konsultavimą supranta kaip nuoseklų procesą, apimantį ne tik studento akademinį, bet ir asmeninį, emocinį ir dvasinį augimą. Kolegija vykdo konsultavimą įvairiose formose, skirtame sėkmingai adaptuotis, saviraiškai ir studentų įtraukimui į akademinę bendruomenę. Konsultavimas organizuojamas penkiose pagrindinėse srityse: akademinis konsultavimas, mentorystė, psichologinė parama, karjeros konsultavimas ir reflektyvus bei pastoracinis konsultavimas. 2023–2025 m. daugiau nei 70 studentų buvo suteiktos 142 individualios konsultacijos ir 5 grupinės paramos sesijos. Kapelionų ir dvasinės paramos koordinatoriaus iniciatyva per tą patį laikotarpį buvo surengta 12 rekolekcijų ir 9 bendruomenės diskusijos apie gyvenimo pusiausvyrą studijų metu. 2023 m. įkurtas Ateities karjeros centras, skirtas konsultuoti studentus su karjera susijusiais klausimais. Studentai ir absolventai labai teigiamai vertina paramą, kurią jie gauna Kolegijoje. Vizito metu ekspertų grupė sužinojo, kad studentai kreipiasi į dėstytojus ir pagalbinius darbuotojus ne tik pagal oficialiai priskirtus palaikymo vaidmenis, bet ir pagal prieinamumą bei giminingumą. Nedidelis Kolegijos mastas leidžia teikti tokią formalią ir neformalią individualią pagalbą tiems, kuriems jos reikia. Tai yra aiški Kolegijos stiprybė. Tačiau ekspertų grupė mano, kad dabartinis neformalios paramos studentams lygis tikriausiai neišliks įmanomas dėstytojams, kai Kolegija augs. Todėl Kolegija gali pradėti ruošti augimui, kurio siekia, sistemingiau struktūrizuodama individualią paramą ir laikui bėgant, neprarandant studentų artumo.

114. Siekdama sumažinti studentų nebaigimo rodiklius, Kolegija sukūrė mentorystės sistemą, kurios tikslas – padėti studentams sėkmingai integruotis į akademinę bendruomenę. Ši sistema apima mentorių paskyrimą studentams su negalia ir studijų koordinatorius pirmo kurso studentams, siekiant didinti informuotumą apie turimas paramos priemones aukštajame moksle. Be to, Kolegija siūlo studijų modulį „Įvadas į studijas“, kad padėtų studentams prisitaikyti prie naujos mokymosi aplinkos. Iniciatyva taip pat orientuota į akademinio rašymo įgūdžių ugdymą, mokymosi strategijų tobulinimą ir esminių kompetencijų įgijimą. Tam Kolegija 2023–2025 m. surengė 15 metodinių seminarų apie darbų rašymą, 8 seminarus apie komunikaciją ir 6 mokymus apie emocinį intelektą. Studentai, ketinantys nutraukti studijas, kviečiami į individualius pokalbius su studentais, aptarti įvairias alternatyvas ir motyvuoti studentus tęsti studijas. Taikomi lankstesni paskaitų tvarkaraščiai, teikiama informacija apie finansinę paramą, studentams gali būti suteikiamos akademinės atostogos dėl svarbių priežasčių (pvz., ligos ar vaiko priežiūros).

115. Kolegija ypatingą dėmesį skiria įtraukties priemonėms: specialiųjų poreikių turintiems studentams suteikiama pritaikyta aplinka, specializuota įranga, lankstūs studijų grafikai, nuotolinio mokymosi galimybės. Kolegija tapo ELVIS ambasadore, taip suteikdama platesnę prieigą prie skaitmeninio turinio regėjimo negalią turintiems studentams. Esant poreikiui, studentams skiriami mentoriai, padedantys įveikti kasdienes kliūtis studijų metu. Nors SS trūko konkretnės informacijos apie Kolegijos studentus/studentų populiaciją, vizito vietoje metu ekspertų grupė sužinojo, kad Kolegijos studentų populiacija skiriasi nuo vidutinės, nes joje studijuoja reikšmingas skaičius studentų iš mažiau atstovaujamų grupių, įskaitant studentus su negalia, įvairaus amžiaus studentus, įskaitant vyresnius nei 50 metų studentus, ir net virš 65. Nors ekspertų grupė vertina šias Kolegijos pastangas, ji mano, kad bus svarbu rezervuoti pakankamai išteklių, kad būtų galima toliau teikti tinkamą paramą visiems tiems studentams.

116. Apgyvendinimas teikiamas pagal sutartis su „Domus Pacis“ ir Kauno arkivyskupijos svečių namais „Villa Kaunensis“, studentai konsultuojami dėl kitų bendrabučių ir nuomos galimybių. Šis apgyvendinimas gali šiek tiek skirtis nuo dabartinių studentų lūkesčių. Taip pat yra ribotos galimybės. Todėl Kolegija ieško papildomų galimybių, kad galėtų patenkinti augančią paklausą, ypač kai gali atvykti didelis tarptautinių studentų skaičius.

117. Parama darbuotojams yra orientuota į profesinio tobulėjimo galimybes. Kiekvienais metais įgyvendinami kvalifikacijos tobulinimo planai, organizuojami įvairūs mokymai ir seminarai, Ignaciškos pedagogikos seminarai. Dėstytojai dalyvauja rekolekcijose, tarptautinėse konferencijose, mokymo kursuose ir bendruomenės susitikimuose, kurie skatina profesinį ir asmeninį augimą. 2024 m. Kolegija darbuotojų tobulinimo mokymams išleido 20 500 eurų. Be to, naujiems darbuotojams įgyvendinama mentorystės programa. Tie, kurie pasinaudojo šia programa, labai teigiamai vertina tai, kaip jie gauna paramą integruotis. Ekspertų grupė mano, kad ši mentorystės programa yra geriausios praktikos pavyzdys.

118. Apskritai ekspertų grupė mano, kad Kolegijos studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui teikiama parama yra veiksminga.

119. Kolegijos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir etikos politika grindžiama jos akademinio etikos kodeksu, kuriame nustatyti pagrindiniai profesinės etikos ir elgesio standartai bendruomenei. Visi nauji studentai ir darbuotojai su šiuo dokumentu supažindinami pasirašydami sutartis ir patvirtina Sąžiningumo deklaraciją, kuri galioja visą studijų laiką. Jame jie įsipareigoja laikytis akademinės etikos, savarankiškai rengti rašytinius darbus, sąžiningai dalyvauti vertinimuose ir projektinėje veikloje. Studentai supažindinami su akademinės etikos principais – prieš kiekvieną savarankišką rašytinę užduotį pateikiamos užduoties atlikimo gairės ir šaltinių naudojimo reikalavimai, primenama, kad pateikiant darbą reikia laikytis sąžiningumo. Baigiamieji darbai tikrinami naudojant Turnitin sistemą, kad būtų užtikrintas jų originalumas.

120. Visi su Kolegija susiję asmenys gali anonimiškai pranešti apie etikos pažeidimus, naudodamiesi specialia grįžtamojo ryšio forma. Akademinės etikos pažeidimus tiria Akademinės etikos komisija. Atsižvelgiant į pažeidimo pobūdį, studentui gali būti skiriamos įvairios nuobaudos, pradedant įspėjimu ir baigiant pašalinimu iš studijų ar teisės ginti baigiamąjį darbą atėmimu. Dėstytojų pažeidimai registruojami vienodai, užtikrinant, kad etikos standartai būtų vienodai taikomi visiems bendruomenės nariams. 2021 m. Akademinės etikos komisija išnagrinėjo vieną atvejį.

121. Skundai ir apeliacijos reglamentuojami Studentų skundų ir apeliacijų nagrinėjimo procedūra. Visi šios procedūros dokumentai yra viešai prieinami Kolegijos svetainėje. Kolegija nepateikė įrodymų apie kitas priemones, skirtas informuoti studentus apie šią procedūrą. Ekspertų grupė pastebėjo, kad ne visi studentai žino, kaip naudotis apeliacijos procesu. Todėl rekomenduojama užtikrinti, kad visi studentai būtų informuoti apie galimybę teikti skundus ar apeliacijas.

122. Studijų programų ir institucinis vertinimas/ai yra svarbūs Kolegijos kokybės ciklo elementai, nes efektyvus ir sistemingas, įrodymais grįstas įsivertinimo procesas leidžia Kolegijai mokytis ir imtis atitinkamų priemonių. 2025 m. rugsėjį Kolegija SKVC pateikė pirmąją Kolegijos SS versiją. Remdamasi pirmąja peržiūra, SKVC paprašė Kolegijos pateikti daugiau informacijos apie kelis kriterijus, kad ekspertų grupė galėtų įvertinti Kolegiją. Nors atnaujintoje SS versijoje buvo daugiau informacijos apie atitiktį vertinimo sistemai, joje vis dar trūko esminės informacijos ir savirefleksijos. Dažnai Kolegija nurodė procesus ir procedūras, nepateikdama daugiau informacijos apie pagrindinius tų procedūrų bruožus ir jų įgyvendinimą. Be to, SS pateikta labai mažai informacijos apie Kolegijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei Kolegijos priimtus strateginius sprendimus. Kolegija nurodo strategines kryptis, apibrėžtas 2021–2025 m. ir 2026–2030 m. strateginiuose planuose, tačiau išsami informacija pateikta tik ekspertų grupės prašymu. Strateginiai pasirinkimai, susiję su esamomis ir naujomis studijų programomis, buvo pateikti tik ribotai vizito vietoje metu ir papildomuose dokumentuose, kurie lietuvių kalba buvo pateikti tik prieš pat vizitą, o SS šios informacijos visiškai nebuvo. Nors papildomuose dokumentuose buvo pristatytos 6 naujos programos, nebuvo aiškiai nurodyta, kad Kolegija anksčiau 2025 m. pateikė SKVC paraišką dėl 10 naujų programų. Be to, SS trūko kokybinės informacijos apie konkrečią studentų populiaciją. Tokia informacija yra būtina SS, ypač atsižvelgiant į gana įvairią studentų populiaciją. Be to, kai kurios tobulintinos sritys buvo paminėtos kiekvieno SS skyriaus pabaigoje pateiktoje santraukoje, tačiau

daugeliu atvejų SS tekste nebuvo pateiktas paaiškinimas dėl tobulintinų sričių. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai ateityje pagrįsti SS daugiau įrodymų, pasidalyti ne tik stipriosiomis pusėmis, bet ir iššūkiais bei pateikti įžvalgų apie Kolegijos priimtus strateginius sprendimus (ne tik kaip įgyvendinami standartai, bet ir kodėl tie sprendimai priimami). Šia rekomendacija ekspertų grupė pakartoja ankstesnio institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją, kad Kolegija turėtų „pagerinti savo gebėjimą atlikti veiksmingą savianalizę“.

123. Nepaisant to, Kolegija ėmėsi priemonių, kad būtų įgyvendintos dauguma 2023 m. vertinimo rekomendacijų. Konkretūs pavyzdžiai: Kolegija ėmėsi veiksmų keisti valdymo struktūrą (sprendimas – 2023 m. gruodis), įskaitant ILK Tarybos įsteigimą. Kolegija taip pat paskyrė išorinę audito įmonę, kad ši patartų Valdybai, kaip optimizuoti Direktoriaus pateikiamus biudžeto pasiūlymus. Kaip jau buvo pažymėta 2025 m. pažangos vizito išvadose, buvo akivaizdus delsimas įgyvendinti kai kurias kitas 2023 m. vertinimo rekomendacijas. Pavyzdžiui, tarptautiškumo strategijos kūrimas ir vidinių kokybės užtikrinimo dokumentų suderinimas su Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartais ir gairėmis užtruko ilgiau, tačiau 2025 m. birželį Kolegija patvirtino savo Tarptautiškumo strategiją, Kokybės vadovą ir kitus kokybės užtikrinimo dokumentus. Ekspertų grupė pastebėjo, kad kelios naujos procedūros, skirtos atsakyti į rekomendacijas, buvo patvirtintos tik 2025 m., o rezultatai šio pakartotinio institucinio vertinimo metu dar buvo riboti. Kaip minėta šiose išvadose, kai kurios rekomendacijos buvo nepakankamai įgyvendintos, pavyzdžiui, visa aktuali dokumentacija lietuvių ir anglų kalbomis, tolesni patobulinimai valdymo struktūroje, efektyvių ir nuoseklių Ignaciško pedagoginio paradigmos vertinimo mechanizmų stoka bei informavimas apie ankstesnio neformaliojo mokymosi pripažinimo procedūras.

124. **Apibendrinant**, Kolegija sukūrė vidinį kokybės užtikrinimo metodą, kuris yra viešai prieinamas ir suderintas su Ignaco pedagogikos paradigma ir Europos standartais bei gairėmis. Daugelis struktūrų ir procesų buvo sukurti tik neseniai. Dėl šios priežasties kol kas neįmanoma iki galo įvertinti jų efektyvumo. Matomi rezultatai rodo, kad laikomasi minimalių reikalavimų. Veiklos patobulinimai atliekami daugiausia remiantis socialinių dalininkų pasitenkinimo atsiliepimais, tačiau yra galimybių toliau plėtoti išsamią sistemą su nuosekliais PVR, aiškiu duomenų rinkimu ir analize bei grįžamojo ryšio ciklais, kurie būtų visiškai „uždaromi“ ne tik studijų programoms, bet ir moksliniams tyrimams bei kitai veiklai Kolegijoje. Taip pat turėtų būti gerinamas socialinių dalininkų dalyvavimas ir kritinė savirefleksija. Pateiktoje SS trūko pakankamos strateginės vizijos, įrodymų ir savirefleksijos. Vidinė komunikacija ir dokumentacija ne visada pateikiama anglų kalba, o vidiniai kokybės procesai daugiausia vykdomi lietuvių kalba, o tai neleidžia visapusiškai dalyvauti užsienio studentams. Reikės dėti daug pastangų, kad Kolegija būtų parengta tokiam mastui, kokį ji siekia pasiekti 2030 m. Bus iššūkis išlaikyti labai vertinamą studentų ir darbuotojų artumą, kartu labiau formalizuojant paramos struktūras, kad tai būtų įmanoma dėstytojams ir pagalbiniam personalui.

125. **Sprendimas:** sritis atitinka minimalius reikalavimus, tačiau yra trūkumų, kuriuos reikia pašalinti ir jai skiriami 2 balai.

126. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja toliau plėtoti kokybės užtikrinimą, kad būtų galima visapusiškai įvertinti savo politikos ir kokybės užtikrinimo procesų veiksmingumą.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją parengti papildomus ir (arba) patikslintus rodiklius, kuriuose daugiau dėmesio būtų skiriama Kolegijos poveikio vertinimui, įskaitant IPP metodikos poveikį.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau pranešti, kaip Ignaco pedagoginė paradigma įtraukiama į savo vidinius kokybės užtikrinimo procesus.
- Kolegija turėtų užtikrinti, kad kokybės užtikrinimo procesai būtų pritaikyti kiekvienam mokymo būdui.

- Ekspertų grupė rekomenduoja sukurti vidines lyginamąsias sistemas ir užtikrinti, kad gerosios praktikos pavyzdžiai būtų skleidžiami visoje kolegijoje. Be to, Kolegija galėtų pasinaudoti galimybe palyginti savo veiklą su kitomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis aukštosiomis mokyklomis.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją toliau tikslinti, kokie sprendimai turėtų būti priimami kuriame organizacijos lygmenyje, kad būtų užtikrintas maksimalus subsidarumas ir išvengta dvigubo darbo.
- Todėl ekspertų grupė pakartoja ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją parengti visą reikiamą dokumentaciją lietuvių ir anglų kalbomis.
- Kolegija turėtų aiškiau nurodyti, kaip ji naudoja analizuojamus duomenis sistemingai tobulindama savo veiklą. Šie duomenys taip pat turėtų būti aiškiau lyginami su nustatytais PVR.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aktyviai dalytis informacija apie Kolegijos strategijos vertinimą ir socialinių dalininkų pateiktą grįžtamąjį ryšį, taip pat svarbiausia, kaip šis grįžtamas ryšys padeda pagerinti kokybę Kolegijoje su socialiniais partneriais ir studentais.
- Ekspertų grupė skatina Kolegiją pradėti sistemingiau struktūrizuoti individualią paramą, neprarandant studentų artumo.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai ateityje pagrįsti SS daugiau įrodymų, pasidalyti ne tik stipriosiomis pusėmis, bet ir iššūkiais bei pateikti įžvalgų apie Kolegijos priimtus strateginius sprendimus (ne tik kaip įgyvendinami standartai, bet ir kodėl tie sprendimai priimami).

127. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Kolegija teikia plačią formalią ir neformalią individualią ir grupinę paramą, kad prisidėtų prie visų studentų akademinio, asmeninio, emocinio ir dvasinio augimo, papildomai stengdamasi motyvuoti studentus, ketinančius mesti studijas, tęsti studijas.
- Ekspertų grupė giria Kolegiją už dėstytojų mentorystės programą.

III.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

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

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

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

3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;

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

128. Kolegija siūlo 8 pirmosios pakopos studijų programas, kurių metu įgyjamas profesinio bakalauro laipsnis. Kulinarijos menas, ortopedijos technologijos ir sielovada yra unikalios profesinio bakalauro lygiu Lietuvoje. Toliau pateiktoje lentelėje parodyta studentų skaičiaus raida Kolegijos siūlomose programose. Socialinis darbas ir sielovada sparčiai augo, o kitos programos tebėra palyginti nedidelės.

2 lentelė: studentų skaičius – šaltinis: savianalizės suvestinė

STUDIJŲ KRYPTIS	STUDIJŲ PROGRAMA	STUDENTŲ SKAIČIUS		
		2023	2024	2025
Dizainas	Įvaizdžio dizainas	14	20	14
Socialinis darbas	Socialinis darbas	106	179	232
	Sielovadinė rūpyba	106	164	232
Kosmetologija	Grožio terapija	56	47	59
Medicinos technologija	Ortopedijos technologija	28	31	44
	Skubi medicinos pagalba	53	48	60
Maisto technologija	Kulinarinis menas	45	52	58
Turizmo ir poilsio studijų kryptis	Svetingumo vadyba	67	72	72
VISO		475	613	771

129. Kolegijos misija – vykdyti studijas, kurios integruotų mokslines ir verslo idėjas pagal Ignaco pedagoginės paradigmos (IPP) principus. Kiekvienos studijų programos pirmame semestre studentai dalyvauja seminaruose „Ignaco pedagoginės paradigmos principai ir aktyvaus mokymosi grožis“, po kurių rašo esė „Kas yra Šv. Ignaco pedagoginė paradigma ir kaip ji gali būti naudinga jūsų akademiniame, asmeniniame ir profesiniame gyvenime?“ Šių veiklų tikslas – skatinti studentus reflektuoti apie savo veiklas ir atrasti būdus, kaip pritaikyti savo žinias ir patirtį praktikoje. Siekdama integruoti IPP principus, Kolegija daugiausia remiasi tikslinėmis mokymo programomis dėstytojams, administracijos darbuotojams ir socialiniams partneriams. Pastaraisiais metais vizituojantys dėstytojai iš jėzuitų institucijų tinklo (Loyola College of Social Sciences, Indija, ir Loyola University Andalusia, Ispanija) dalijosi savo patirtimi. Remiantis studentų ir absolventų grįžtamuoju ryšiu, ekspertų grupė mano, kad IPP iš tiesų atsispindi visose Kolegijos edukacinėse veiklose, todėl Kolegijos studijų veiklos pakankamai atitinka jos misiją ir strategines kryptis. Tačiau Kolegija aiškiai neatsakė į ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės išsakytus nuogąstavimus dėl efektyvių ir nuoseklių Ignaco pedagoginės paradigmos vertinimo mechanizmų trūkumo.

130. Vadovaudamasi siekiu teikti studijas pagal Ignaco pedagoginės paradigmos principus, Kolegijos visų studijų programų turinys orientuotas į studento asmenybės holistinį ugdymą, ypatingą dėmesį skiriant asmeninių ir profesinių kompetencijų formavimui bei įgūdžių įgijimui, kurie padėtų studentams spręsti problemas analizuojant jas holistiniu požiūriu. Išskyrus Sielovadinės rūpybos studijų programą, kuri remiasi išimtinai krikščioniškomis mokymo ir katalikiškomis praktikomis, likusios 7 studijų programos nėra orientuotos į jokią konkrečią religiją ir skirtos universaliųjų žmogaus vertybių, kritinio mąstymo, refleksijos, lyderystės, tarpasmeninės komunikacijos ir kitų įgūdžių, kaip skatina jėzuitų švietimo tradicija, plėtojimui bei palaikymui. Šios programos yra prieinamos studentams nepriklausomai nuo jų religinių įsitikinimų, kultūrinių tradicijų, tautybės, socioekonominio konteksto, amžiaus, lyties ar kitų skirtumų.

131. Kolegija siekia padėti savo studentams įgyti stiprių praktinių įgūdžių, kurie ugdomi glaudžiai bendradarbiaujant su daugiau nei 50 socialinių partnerių, įskaitant sveikatos priežiūros įstaigas, grožio industrijos centrus, turizmo ir svetingumo sektoriaus įmones. 2023–2025 m. praktikas sėkmingai baigė 310 studentų, o 47 iš jų gavo darbo pasiūlymų iš savo praktikų vietų. Tačiau, remdamasi mainais su absolventais, ekspertų grupė mano, kad Kolegijai gali būti naudingesni glaudesni ir paveikesni ryšiai su absolventais, kad būtų galima toliau plėsti praktikų galimybių tinklą ir pakviesti absolventus prisidėti prie Kolegijos veiklos kaip kritiškus draugus ir kvestinius dėstytojus.

132. Kolegijos programų pasiūla buvo stabili nuo ankstesnio institucinio vertinimo. Ankstesnė institucinio vertinimo ekspertų grupė siūlė nustatyti studijų programas, kurios pritraukia mažiau studentų, ir apsvarstyti, ar jas atnaujinti, ar nutraukti. Nors Kolegija nurodo, kad reguliariai atlieka analizę ir investuoja į visų studijų

programų populiarinimą, Kolegija savo SS nepateikė sistemingos savo studijų programų aktualumo, patrauklumo ir įgyvendinamumo savianalizės. Papildomame dokumente, kuris buvo pateiktas ekspertų grupei, buvo pateikta lentelė su naujomis profesinio bakalauro studijų programomis. Nors ekspertų grupė mano, kad studijų programų pasiūlos naujovės yra svarbios, atrodo ambicinga vienu metu sukurti 6 naujas studijų programas.

3 lentelė – planuojamos naujos studijų programos – šaltinis: Studijų, profesinio mokymo ir mokymosi visą gyvenimą plėtros gairės 2026–2030 m.

Nr.	Studijų programos pavadinimas	Studijų sritis	Planuojamas pateikimas
			terminas
1	Taikomoji tvarumo užtikrinimo (ilgaamžiškumo) praktika ir gerovė	Sveikatos mokslai	2026 m. antrąjį ketvirtį
2	Estetinė medicina ir sveikatos technologijos	Sveikatos mokslai	2026 m. antrąjį ketvirtį
3	Bendruomenės plėtra ir socialinės inovacijos	Socialiniai mokslai	2026 m. trečiąjį ketvirtį
4	Humanitarinė pagalba ir krizių valdymas	Socialiniai ir sveikatos mokslai	2026 m. trečiąjį ketvirtį
5	Rekreacinis turizmas ir svetingumas	Verslas ir viešoji vadyba Mokslai	2026 m. antrąjį ketvirtį
6	Gastrodizainas ir patirčių vadyba	Technologijos mokslai / Menai / Vadyba	2026 m. antrąjį ketvirtį

133. Studentų priėmimas į Kolegiją vykdomas konkurso būdu per Lietuvos LAMA BPO bendrąjį priėmimo procesą ir Kolegijos organizuojamą institucinį priėmimo procesą. Į pirmosios pakopos studijas gali aplikuoti tik stojantieji, kurių akademiniai rezultatai atitinka Švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytus minimalius reikalavimus. Pareiškėjai turi turėti bent vidurinį išsilavinimą. Įvaizdžio dizaino programai papildomai reikalingas stojamasis egzaminas, kurį sudaro piešimo ir kompozicijos užduotys, skirtos meniniams gebėjimams ir kūrybiniams įgūdžiams įvertinti. Aktualią informaciją apie priėmimo tvarką skelbiama Kolegijos interneto svetainėje. Ši informacija taip pat skleidžiama įvairiais komunikacijos kanalais – žurnale „Kur stoti“, karjeros portaluose, studijų mugėse, regionų bendruomenėse, bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo įstaigose. 2024 m. Kolegija pristatė savo veiklą bendrojo lavinimo mokyklose, kvietė moksleivius į atvirų durų dienų vizitus, dalyvavo Karjeros dienų renginiuose įvairiuose Lietuvos miestuose.

134. 2025 m. 87,32 proc. baigė studijas laiku, o pirmaisiais metais Kolegijos nebaigusių asmenų skaičius sumažėjo iki 4,24 proc. Nors ekspertų grupė vertina Kolegijos pastangas išlaikyti žemą kolegijos nebaigusių asmenų skaičių, svarbu užtikrinti, kad „kartelė“ būtų pakankamai aukšta. Todėl kai kurie iškritimai yra priimtini. Ekspertų grupė mano, kad užmojis iki 2030 m. dar labiau padidinti absolventų skaičių iki 92 proc. turėtų būti suderintas su absolventų kokybės užtikrinimu. Ypač atsižvelgiant į siekį pritraukti daug užsienio studentų, kurių ankstesnio išsilavinimo kvalifikacijos iš esmės yra įvairesnės, pirmiausia reikėtų telkti sutelkti dėmesį į tinkamų įgūdžių ir kompetencijų ugdymą, galbūt didinant Kolegijos nebaigusių asmenų skaičių ir mažinant studijas baigusių skaičių.

135. Individualizuoto mokymosi galimybės Kolegijoje yra svarbi studijų proceso dalis. Kolegija leidžia studentams pritaikyti studijas pagal anksčiau įgytas kompetencijas, individualius poreikius ar asmenines aplinkybes, taip pat studentams leidžiama perlaikyti tarpinius atsiskaitymus arba laikyti egzaminus individualia tvarka. Kolegija taip pat sudaro galimybes į studijas įtraukti papildomą su studijų kryptimi susijusį

turinį, pavyzdžiui, pasirenkamuosius dalykus, praktikas ar tarpdisciplininių kompetencijų ugdymą. Pagal SS tai ypač aktualu studentams, siekiantiems įgyti praktinių įgūdžių įvairiose profesinėse aplinkose, taip pat tiems, kurie gyvena atokesniuose regionuose, pavyzdžiui, Šilutėje ar Šiluvoje, kur yra sudarytos atskiros studentų grupės. Individualizuotas mokymasis taip pat sudaro galimybes studentams, auginantiems mažus vaikus, asmenims su specialiaisiais poreikiais ir dirbantiems asmenims, taip didinant studijų prieinamumą ir lankstumą. Studentai ir absolventai šį lankstumą įvardijo kaip vieną iš pagrindinių Kolegijos stiprybių. Toks lankstumas leidžia sklandžiai derinti studijas su darbu ar šeimos gyvenimu. Pastaruoju metu Kolegija susidūrė su reikšmingu studentų, studijuojančių pagal individualius studijų planus, skaičiaus augimu. Ekspertų grupė palankiai vertina Kolegijos pastangas atsižvelgti į skirtingus studentų poreikius. Tačiau toks lankstumas daro įtaką studijų veiklų organizavimui. Atsižvelgiant į didelę individualių studijų planų paklausą, Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę įdiegti struktūruotas išstestinių studijų formas, kurios geriau atitiktų brandesnių studentų interesus ir poreikius, kartu sumažinant studijų planų įvairovę ir atitinkamai administracinę bei organizacinę naštą Kolegijai. Be to, Kolegija nurodė, kad kokybės užtikrinimo procesai nėra diferencijuojami pagal skirtingus studijų vykdymo būdus. Ekspertų grupė rekomenduoja užtikrinti, kad kokybės užtikrinimo procesai būtų pritaikyti kiekvienam studijų vykdymo būdai.

136. Studijų prieinamumą dar labiau pagerina virtuali mokymosi aplinka „Moodle“ ir kitų skaitmeninių technologijų integracija, suteikianti lanksčias galimybes studentams, gyvenantiems atokiuose regionuose arba tiems, kurie dėl įvairių aplinkybių negali lankyti paskaitų. Nuotolinio ir mišraus mokymosi sprendimai užtikrina studijų tęstinumą net ir esant sveikatos, šeimos ar darbo sunkumams.

137. Kolegija tradiciškai daugiausia dėmesio skyrė studijoms, o savo mokslinėms veikloms – kur kas mažiau. Nuo ankstesnio išorinio vertinimo Kolegija pradėjo investuoti į mokslinių tyrimų ir plėtros veiklų vystymą. Kolegija 2021–2025 m. laikotarpiui apibrėžė šias mokslinių ir taikomųjų tyrimų kryptis ir subkryptis, kurios apima:

- naujausių technikų ir technologijų taikymą;
- melagingos informacijos ir dezinformacijos identifikavimą, vertinimą ir valdymą akademinėje bei profesinėje veikloje;
- Ignaciško vadovavimo ir vertybių taikymą akademiniame ir profesiniame gyvenime;
- kompleksinius sprendimus, pritaikytus šiuolaikinio verslo ir visuomenės iššūkiams.

Pagrindinės tyrimų sritys yra skaitmeninė transformacija ir inovacijos svetingumo sektoriuje, tvarus turizmas ir gastronomija, organizacinis atsparumas ir krizės valdymas, bei vertybėmis grįstas vadybos modelis vadovavimo ir religijos kontekste. Šios tyrimų kryptys ir subkryptys atitinka Kolegijos misiją ir strateginius tikslus kaip aukštojo mokslo institucijos, besivadovaujančios jėzuitų švietimo principais.

Konkrečiau, Kolegija siekia suderinti savo tyrimų kryptis ir subkryptis su Ignaco pedagoginės paradigmos (IPP) principais. Kolegija pabrėžia tvarumą bei kompleksinį šiuolaikinių iššūkių analizavimą ir sprendimą. Kolegija vysto tyrimus apie tvarų turizmo vystymą regionuose, tvarių produktų analizę ir taikymą, ekologiškų ir antrinių žaliavų panaudojimą kūrybiniuose procesuose, aromaterapijos bei natūralios ir ekologiškos kosmetikos tyrimus. Be to, kuriami holistiniai sprendimai probleminei odos priežiūrai, kosmetikos produktų ir gyvenimo būdo suderinamumui užtikrinti, taip pat plėtojama socialinė veikla ir pastoracinė priežiūra, siekiant spręsti XXI a. krizes bei skatinti novatoriškas, adaptacines praktikas.

138. Dėl investicijų į taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) veiklas 2023–2024 m. laikotarpiu Kolegijoje buvo užfiksuotas reikšmingas akademinio personalo įsitraukimo augimas. 2024 m. akademinio personalo, dalyvaujančio MTEP veiklose, skaičius, palyginti su ankstesniais metais, padvigubėjo ir pasiekė 45 dėstytojus (iš 79). Dėl to nuo 2024 m. Kolegijoje padidėjo mokslinės ir (ar) meninės produkcijos

apimtis. Šį augimą lėmė padidėjęs, tačiau daugelyje mokslo sričių vis dar nedidelis, publikacijų skaičius su žemu įvertinimu, kartu su vienos didelės vertės monografijos publikavimu (ji sudarė beveik 60 % bendro įvertinimo). Remdamasi turimais duomenimis, Ekspertų grupė mano, kad Kolegija yra sukūrusi tam tikrą mokslinių tyrimų potencialą skirtingose tyrimų srityse. Pagal SKVC pateiktą informaciją, beveik visi 2024 m. Kolegijos surinkti mokslo taškai yra susiję su socialinio darbo sritimi, daugiausia dėl vienos aukštai įvertintos monografijos. Turizmo ir rekreacijos, medicinos (aktualios kosmetologijos ir medicinos technologijų studijoms), maisto technologijų ir dizaino studijų kryptyse surinkta nuo 0,75 iki 9,6 mokslo taškų, o tai rodo pradinę mokslinių tyrimų produkciją. Rezultatai palaipsniui gerėja, tačiau Kolegijai reikės ir toliau investuoti, siekiant užtikrinti nuoseklų mokslinės produkcijos apimtį, kokybę ir poveikio augimą visose studijų kryptyse.

139. Be mokslinių tyrimų Kolegijos iniciatyva, buvo atliekami užsakomieji tyrimai su socialiniais partneriais – socialinių paslaugų centrais, sveikatos priežiūros įstaigomis ir kitomis institucijomis. 2023–2024 m. mokslinė veikla dar labiau sustiprino studijų ir mokslo (meno) sąveiką. 2023 m. pasirašytos šešios MTEP mokslinių tyrimų paslaugų sutartys (3 sveikatos mokslų srityje ir 3 socialinių mokslų srityje). Taip pat 2024 m. pasirašytos 6 sutartys, iš jų trys sveikatos mokslų (M), dvi socialinių mokslų (S) ir viena technologijos mokslų (T). Nuo 2024 m. Praktinė metodinė laboratorija (PML) taip pat dalyvauja ŠILK slėnio (Šiluva) projekte, kuriame prasidėjo ilgalaikiai tyrimai, apimantys verslo ir mokslo sąsajų, tikėjimo brandos ir dvasinių perspektyvų klausimus. Studentai ir dėstytojai tyrinėjo svetingumo vadybos identitetą, kultūros paveldo aktualizavimą ir darnaus turizmo plėtrą.

140. Kolegija nusprendė stiprinti savo mokslinių tyrimų pajėgumus iš dalies ribotai dalyvaudama specializuotuose tarptautiniuose tinkluose, kurie suteikia prieigą prie tarptautinės mokymo ir mokslinių tyrimų. Ekspertų grupė teigiamai vertina šį požiūrį. Tai sukuria vertingą mokymosi aplinką ir leidžia efektyviai investuoti ribotus turimus išteklius, kad būtų galima pradėti kaupti mokslinių tyrimų patirtį bendradarbiaujant su labiau patyrusiais partneriais:

- Kolegija prisijungė prie tarptautinio tinklo „Institut Lyfe Alliance Network“ (buvęs Paul Bocuse Institute), vienijančio 25 aukštąsias mokyklas, veikiančias gastronomijos ir svetingumo srityse. Ši narystė leido kolegijos dėstytojams dalyvauti bendruose mokslinių tyrimų projektuose su studentais. Bendradarbiaudama su „Institut Lyfe“ tyrimų centru ir kitomis aljanso institucijomis, Kolegija dalyvauja mokslinių tyrimų projekte, skirtame tvarioms ir regeneracinėms produktų ir paslaugų iniciatyvoms viešbučių ir gastronomijos pramonėje. Šio projekto pagrindu buvo inicijuoti du tyrimai: restoranų maisto atliekų valorizacija fermentacijos būdu, siekiant sukurti funkcinį maistą, palaikantį subalansuotą mitybą, ir regeneracinių paslaugų kūrimas: daugiapakopė sistemingos restorano transformacijos sistema.
- Kolegija tapo asocijuotu partneriu „Xpanding Innovative Alliance“ (XiA), („Erasmus+“ remiamas projektas), kurio nariai daugiausia dėmesio skiria aukštos kokybės kursų kūrimui ir vykdymui, siekiant spręsti pažangių skaitmeninės sveikatos sąveikumo standartų įgūdžių trūkumą.
- Kolegija taip pat yra jėzuitų mokyklų JESU tinklo narė.

141. Be to, buvo užmegztas tam tikras bendradarbiavimas su atskiromis institucijomis partnerėmis. Socialinių mokslų srityje partnerystė apima bendradarbiavimą su Lojolos socialinių mokslų koledžo (Indija) mokslininkais, taip pat su AGH mokslo ir technologijos universiteto (Lenkija) ir Vytauto Didžiojo universiteto (Lietuva) mokslininkais. Medicinos mokslų srityje bendradarbiaujama su Ternopilio nacionaliniu medicinos universitetu (Ukraina) ir Kauno technologijos universitetu (Lietuva). 2023–2024 m. bendrų publikacijų su užsienio autoriais skaičius išaugo nuo 2 iki 10.

142. Kolegija parengė Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir profesionaliųjų menų (MTEP) strateginį planą 2026–2030 m. 2026–2030 m. laikotarpiu Kolegija siekia pereiti nuo suskaidyto MTEP finansavimo prie sistemingo, rezultatais pagrįsto ir kokybę skatinančio modelio. Juo siekiama:

1. „Įsteigti vidinį MTEP fondą, kuris skatintų aukšto lygio (Q1-Q2) publikacijas (10-12 per metus 2030 m.), tarptautinius projektus ir mokslinių tyrimų kompetencijų stiprinimą. Paramos gavėjai atrenkami konkurso būdu, vertinant leidinio kokybę, projekto tarptautiškumą ir socialinį poveikį bei studentų ar jaunųjų mokslininkų įsitraukimą į veiklą.
2. Sukurti skaidrią, duomenimis grįstą MTEP rezultatų valdymo sistemą, leidžiančią planuoti, stebėti ir vertinti MTEP kaštus, pasiektus rezultatus ir jų įtaką Kolegijos veiklos kokybei ir regioninei plėtrai.
3. Sukurti nuoseklią paramos sistemą jauniems dėstytojams, absolventams ir studentams, įtraukiant juos į taikomųjų mokslinių tyrimų veiklą, skatinant akademinį augimą, kūrybiškumą ir tarpdiscipliniškumą.“

143. Ekspertų grupė teigiamai vertina tai, kad Kolegija planuoja plėsti Mokslo ir tyrimų metodologijos laboratorijos veiklą ir kurti tyrėjų pareigybes. Šiuo metu konkrečios biudžeto lėšos mokslinių tyrimų kryptims yra numatytos tik 2026 metams. Kaip minėta aukščiau, vidutinės trukmės biudžeto planavimas taip pat galėtų būti naudingas nukreipiant investicijas į mokslinius tyrimus. Kolegija planuoja daugiau dėmesio skirti tarptautinei mokslinių tyrimų rezultatų sklaidai, skatindama akademinę bendruomenę aktyviai dalyvauti tarptautinėse konferencijose, publikuoti straipsnius recenzuojamuose mokslo žurnaluose ir užmegzti tarptautines partnerystes. Kolegijos tikslas – sukurti aiškias mokslinių tyrimų plėtros kryptis, suderintas su jos strategine vizija. Savo Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategijoje 2025–2030 m. Kolegija apibrėžia pagrindines tyrimų kryptis pagal kiekvieną mokslinių tyrimų sritį, kaip apibendrinta toliau pateiktoje lentelėje. Kolegija siekia toliau plėtoti mokslinių tyrimų veiklą visose studijų srityse, kuriose ji vykdo studijų programas. Ekspertų grupė šį mokslinių tyrimų temų pasirinkimą vertina kaip svarbų pirmą žingsnį siekiant išvengti situacijos, kai mokslinių tyrimų biudžeto lėšos ir toliau būtų naudojamos fragmentiškai. Atsižvelgiant į turimą mokslinių tyrimų biudžetą, kolegijai gali prireikti dar tiksliau apibrėžti tyrimų temų apimtį, kad būtų galima pakankamai sutelkti išteklius ir pasiekti ambicingą tikslą – publikuoti reikšmingą skaičių Q1–Q2 lygio publikacijų.

4 lentelė: mokslinių tyrimų strategija – šaltinis: Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir profesinių menų (MTEP) strateginis planas 2026–2030 m.

Krypties grupė	LMT klasifikacija	Pagrindinės tyrimų kryptys 2026–2030 m.
4.1. Sveikatos mokslai ir medicinos technologijos	M001, S007, T008, T009	Reabilitacijos inovacijos, ortopedinės technologijos, biomechanika, sveikatos duomenų analizė, e. sveikata.
4.2. Svingingumo ir kulinarijos menų tyrimai	L08, F06, V07	Regeneracinis turizmas, tvarus svingingumas, gastronomicinis dizainas, maisto technologijos.
4.3. Socialinio darbo ir pastoracijos tyrimai	J04, H01	Dialogas tarp kartų, pastoracinė pagalba, bendruomenių atsparumas, socialinė įtrauktis.
4.4. Dizaino ir kūrybinių industrijų tyrimai	P02, V09	Socialinis dizainas, vizualinė komunikacija, kūrybinės technologijos, tvarumo kultūrinė raida.
4.5. Pedagogikos ir ignaciškosios paradigmos tyrimai	S005, S006	Refleksyvus mokymasis, mentorystė, dirbtinio intelekto (DI) etika švietime, personalizuotas ugdymas.
4.6. Vadybos ir socialinio verslumo tyrimai	V03, V04	Tvari organizacinė lyderystė, kokybės vadyba, socialinis verslumas, inovacijų vadyba.

144. Kolegija siūlo šešių studijų kryptų studijų programas. Jos yra susijusios su devyniomis mokslo ir meno sritimis:

- F06 Maisto technologija (kulinarija) su N 003 chemija ir T 005 chemijos inžinerija;
- G09 Medicinos technologijos (ortopedijos technologijos, greitosios medicinos pagalbos paslaugos) su N 002 Fizika ir M 001 Medicina;
- G10 Kosmetologija (grožio terapija) – su M 001 Medicina ir M 003 Farmacija;
- J04 Socialinis darbas (socialinis darbas, sielovada) – su S 005 Sociologija ir S007 Edukologija ;
- L08 Turizmas ir poilsis (svetingumo vadyba) – su S 003 vadyba;
- P02 dizainas (vaizdo dizainas) – su V 003 dizainu.

145. Kaip minėta, vis daugiau dėstytojų aktyviai užsiima mokslinė veikla. Kolegijos praktinė tyrimų metodologinė laboratorija nuolat organizuoja susitikimus dėstytojams, kad mokslinių tyrimų rezultatai būtų integruoti į studijų procesą, teikia pasiūlymus dėl studijų planų tobulinimo, skatina užsakomus tyrimus, remia mokslinių idėjų įgyvendinimą. Vizito metu dėstytojai ir studentai pateikė mokslinių tyrimų rezultatų integravimo į studijų procesą pavyzdžius, analizuojant atvejus, dalijantis gerąja patirtimi, organizuojant diskusijas ir apmąstymus apie konkrečius mokslinių tyrimų projektus. Ekspertų grupė sužinojo, kad dalyvavimas tarptautiniame tinkle, pavyzdžiui, Institut Lyfe Alliance Network, kuris sukuria galimybes mainams tiek studijų, tiek mokslinių tyrimų srityse, suteikia vertingą aplinką plėtoti mokslinių tyrimų veiklą ir integruoti mokslinių tyrimų rezultatus į kasdienę studijų veiklą. Tačiau ekspertų grupė mano, kad toks mokslinių tyrimų integravimas į studijų veiklą vis dar labai priklauso nuo atskiros dėstytojo. Todėl mokslinių tyrimų rezultatai ir naujausios metodikos turėtų būti sistemingiau integruotos į programų turinį.

146. Kolegija siūlo studentams galimybes įsitraukti į taikomųjų tyrimų veiklą daugiausia per projektinę veiklą, praktikas ir baigiamuosius darbus, orientuotus į šiuolaikinio pasaulio problemų sprendimą. Nuo 2024 m. Kolegija organizuoja studentų taikomųjų tyrimų konferenciją. Ši iniciatyva suteikia galimybę studentams pristatyti savo tyrimus ir įgyti kompetencijų platesniame ir tarptautiniame kontekste, taip stiprinant jų motyvaciją ir akademinį smalsumą. Tokie renginiai skatina studentus išreikšti save, ugdyti kritinį mąstymą ir bendravimo įgūdžius, prisideda prie studijų kokybės gerinimo, glaudesnės studijų ir mokslo integracijos, palankesnės studijų aplinkos kūrimo. 2025 m. konferencijoje „Studentų taikomieji tyrimai 2025“ studentai pateikė 22 pranešimus, apimančius sielovadą, socialinį darbą, sveikatos mokslus ir technologijas. Savo 2026–2030 m. mokslinių tyrimų plane Kolegija siekia užtikrinti, kad iki 2030 m. bent 35 proc. studentų dalyvautų taikomuosiuose MTEP projektuose.

147. Kolegija siekia plėtoti tarpdisciplininį požiūrį, kad į kiekvieną studijų programą būtų integruotos kelių sričių žinios. Remdamasi diskusijomis su Kolegijos vadovybe ir dėstytojais, ekspertų grupė sužinojo, kad dėstytojai ir mokslo darbuotojai gana stipriai veikia savo studijų programose ir studijų kryptų komitetuose. Buvo pateikti keletas svetingumo vadybos ir kulinarijos meno bendradarbiavimo pavyzdžių, tačiau apskritai vadovybė nepateikė įtikinamų įrodymų, kad Kolegija sugeba sistemingai įgyvendinti tarpdisciplininį požiūrį. Ekspertų grupė pažymėjo, kad beveik visi Kolegijos atstovai nurodė tik dažnai svarbius pavyzdžius iš savo kompetencijos srities. Tačiau ekspertų grupė pažymėjo, kad gerosios praktikos, kurias ji įžvelgė kiekvienoje atskiroje studijų programoje, dažnai neatrodė įkvėpimo šaltinis kitoms programoms. Apskritai Kolegija nepateikė įtikinamų įrodymų apie sistemingą požiūrį į mokslinių tyrimų rezultatų integravimą tarpdisciplininio būdu įvairiose studijų programose.

148. Kolegija yra nusistačiusi procedūras, skirtas akademinį kreditų, profesinio mokymo bei kompetencijų, įgytų neformaliojoje suaugusiųjų švietimo sistemoje, pripažinimui. Per tęstinio mokymosi iniciatyvas Kolegija siekia suteikti galimybes mokytis visą gyvenimą. Kurdama kompetencijų vertinimo ir pripažinimo sistemą,

Kolegija siekia įteisinti žinias ir įgūdžius, įgytus per formalų, neformalų ir savarankišką mokymąsi. Šis požiūris leidžia asmenims efektyviau įgyti norimą išsilavinimą, baigiant atskirus programos modulius, arba gauti oficialų kvalifikacijų pripažinimą, taip palengvinant greitesnę integraciją į darbo rinką. Kompetencijos, įgytos neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje, vertinamos pagal atitinkamoje studijų programoje nustatytus mokymosi rezultatus. Vertinimo ir pripažinimo procesą atlieka Kompetencijų vertinimo komisija. Ši komisija sudaroma iš Studijų departamento vadovo ir/ar Studijų kryptių komiteto pirmininko, studijų programos kuratoriaus ir dalyko dėstytojo; tam tikrais atvejais gali būti pakviesti papildomi nariai. 2024–2025 m. buvo pateiktos 39 paraiškos akademinių kreditų pripažinimui, ir pripažinta 314 kreditų. Ekspertų grupė vertina nustatytą procedūrą, tačiau, atsižvelgiant į studentų atsiliepimus, mano, kad Kolegija galėtų labiau informuoti apie galimybes pripažinti ankstesnį neformalų ir savarankišką mokymąsi. Tai buvo pabrėžta ir ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės, tačiau šioje srityje vis dar yra galimybių tobulėti.

149. Kolegijos akademinio pripažinimo procedūra užtikrina, kad kreditai, kompetencijos ir patirtis, įgyta užsienyje tarptautinių studijų ar praktikos mobilumo metu, būtų įtraukti į studento studijų procesą. 2023–2024 m. buvo priimti ir pripažinti 14 studentų mobilumo dokumentų rinkinių iš partnerių institucijų Latvijoje, Belgijoje, Italijoje ir Prancūzijoje. Vienas studentas atliko praktiką Prancūzijos viešbutyje, kuri buvo visiškai pripažinta.

150. Kolegijos teigimu, užsienio studentai priimami pagal patvirtintą priėmimo tvarką tik po to, kai jų išsilavinimas yra pripažintas SKVC. Vizito metu paaiškėjo, kad Kolegija dar tik pradeda kurti sistemą užsienio studentų pritraukimui. Ekspertų grupė sužinojo, kad Kolegijai trūksta aiškumo dėl SKVC, kitų aukštojo mokslo institucijų ar kitų juridinių asmenų vaidmens pripažįstant užsienio diplomus. Jei Kolegija sieks pritraukti reikšmingą skaičių užsienio studentų, tokia ekspertizė turi būti užtikrinta Kolegijos viduje.

3.2. Studijų, mokslo (meno) 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.

151. Kolegija siekia stiprinti savo tarptautinį matomumą ir įtraukti, plėtojant akademinę, mokslinę ir kultūrinę partnerystę, pagrįstą ignacišku požiūriu į asmenį, siekiant ugdyti globaliai mąstančius ir socialiai atsakingus specialistus. Todėl ji nori padidinti tarptautiškumą, kuris bus matuojamas pagal 4 rodiklius:

- Tarptautinių partnerių skaičius;
- Studentų ir darbuotojų mobilumo skaičius per metus;
- Tarptautinių studentų dalis;
- Narystė tarptautiniuose aljansuose.

152. Kolegija savo 2025–2030 m. tarptautiškumo strategijoje nustatė prioritetus pagal studijų programų grupes, susijusias su studentų ir darbuotojų mobilumu, renginių ir projektų skaičiumi, bendromis publikacijomis su užsienio autoriais ir tarptautiniais partneriais. Savo 2025 m. tarptautiškumo strategijoje Kolegija siekia padidinti bendraautorių publikacijų su užsienio partneriais skaičių nuo 10 proc. 2024 m. iki 25 proc. 2030 m., programų anglų kalba skaičių nuo 2 iki 5, o šalių partnerių skaičių - nuo 9 iki 15.

153. 2023–2025 m. Kolegijos tarptautinė veikla daugiausia buvo orientuota į (trumpalaikį) studentų ir darbuotojų mobilumą. 2025 m. 3 studentai dalyvavo studijose užsienyje, 18 atliko praktiką užsienyje, dalis darbuotojų dalyvavo tarptautinėje mokymo (5) ir mokymosi (5) veikloje. Taigi 2025 m. tarptautiniuose mainuose dalyvavo tik 30 žmonių, palyginti su 68 2023 m. ir 51 2024 m. 2025 m. buvo tik 4 atvykstantys studentai (palyginti su 37 2023 ir 2024 m.) ir 2 atvykstantys dėstytojai (palyginti su 87 2023 ir 2024 m.). Po šio sumažėjimo 2025 m. Kolegija siekia iki 2030 m. padvigubinti studentų ir darbuotojų mobilumo skaičių, atsižvelgiant į numatomą bendrą studentų ir darbuotojų skaičiaus augimą. Ekspertų grupė ragina Kolegiją iš tiesų padidinti savo užmojus dėl išvykstančių ir ypač atvykstančių tarptautinio mobilumo studentų, įskaitant ilgalaikį mobilumą, skaičiaus.

154. Kaip buvo nurodyta pirmiau, Kolegija ketina kurti stiprius tarptautinius tinklus. Dabartinį tarptautinį tinklą sudaro daugiau nei 25 užsienio institucijos Europoje, Azijoje ir Lotynų Amerikoje; 2024 m. ji prisijungė prie „Institut Lyfe Alliance“ tinklo ir tapo asocijuotu XiA iniciatyvos partneriu. 2023–2025 m. dalyvavo tarptautiniuose studijų kokybės stiprinimo projektuose („XiA“, „HER CARE“, JESEDU). Ekspertų grupė vertina tai, kad Kolegija sutelkia dėmesį į dalyvavimą ribotame skaičiuje atitinkamų tinklų, kurie gali suteikti konkrečios vertės Kolegijos siūlomoms studijų programoms.

155. Be trumpalaikio darbuotojų ir studentų mobilumo padidėjimo ir partnerystės strategijos, Kolegija savo 2026–2030 m. strategijoje užsibrėžė ambicingą tikslą pritraukti 20 proc. tarptautinio laipsnio studentų. Kolegija nepateikė tikslų skaičių, tačiau, remdamasi turimų duomenų analize, ekspertų grupė daro prielaidą, kad 2025 m. Kolegijoje studijuoja apie 30 užsienio studijų studentų. Norint padidinti šį skaičių iki 300 2030 m., reikės didelių pastangų įvairiose Kolegijos veiklos srityse. Tačiau jau minėta Tarptautinė strategija 2025–2030 visiškai nesusijusi su užsienio studijų studentais. Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai iš naujo apsvarstyti, ar strateginė kryptis pritraukti tokį skaičių užsienio studentų į studijų programas yra įmanoma ir protinga. Jei Kolegija nuspręstų išlaikyti šį siekį, reikės pagrįstos ir išsamios strategijos, siekiant užtikrinti, kad Kolegija būtų pasirengusi atitikti reikalavimus visiems tiems tarptautiniams studentams pasiūlyti aukštos kokybės išsilavinimą. Siekiant nuspręsti dėl ambicijų lygio ir užtikrinti tinkamą įgyvendinimą, ekspertų grupė mano, kad svarbu atsakyti į kelis strateginius klausimus: Kodėl Kolegija nori pritraukti tokį skaičių užsienio studentų? Ar tai būdas suteikti Lietuvos studentams tarptautinę studijų aplinką namuose ir ugdyti tarpkultūrines kompetencijas? Ir kaip bus organizuojama dabartinių studentų (dažnai šiek tiek vyresnių, derinančių darbą ir studijas) sąveika, kad būtų pasiektas šis tarpkultūrinis mokymasis? O gal užsienio studentai yra komercinės Kolegijos verslo sėkmės strategijos dalis? Ar Kolegija nori prisidėti prie užsienio darbo jėgos poreikio patenkinimo? Ar tai veiks visose studijų kryptyse, ar labai svarbus lietuvių kalbos įsisavinimas ir sklandumas? O gal Kolegija siekia prisidėti prie tarptautinių studentų gimtųjų šalių ekonominės plėtos? Ir ką Kolegija gali pasiūlyti tiems studentams? Kokie Kolegijos išskirtinumai įtikins juos stoti į Kolegiją? O iš kokių šalių atvyks studentai? Aiškiai suformuluoti strategijos pasirinkimai padės priimti tinkamus sprendimus kasdieniame veiklos valdyme.

156. Remdamasi visai Kolegijai iškeltais strateginiais prioritetais, Kolegija turės apibrėžti, ar tarptautinio laipsnio studentų pritraukimas yra prasmingas visoms studijų programoms. Kai kurios programos gali turėti unikalių savybių, dėl kurių jos yra ypač patrauklios tarptautiniams studentams, o kitos programos daugiausia turi stiprų regioninį poveikį. Ekspertų grupė teigiamai vertina požiūrį, kuris atspindi kiekybiniame augimo planavime, kai studijų programų atvėrimas tarptautinių studijų studentams pasiskirsto laikui bėgant. Tai leis Kolegijai mokytis ir pritaikyti savo paslaugas tarptautinių studentų poreikiams. Kolegija savo strategijoje gali išsamiai paaiškinti planuojamo įgyvendinimo termino pasirinkimo priežastis.

157. Be to, Kolegija turės išsamiai įvertinti, ko reikia norint sėkmingai įgyvendinti savo strategiją pritraukti 300 užsienio studentų. Ekspertų grupė rekomenduoja peržiūrėti, ar jos procesai, procedūros ir ištekliai atitinka tokią tarptautiškumo strategiją. Ar Kolegija turi reikiamų materialinių ir žmogiškųjų išteklių, įskaitant

dėstytojus ir pagalbinius darbuotojus, galinčius dirbti užsienio kalba? Kokie tarptautiniai socialiniai dalininkai turėtų dalyvauti priimant sprendimus? Kaip užtikrinamas jų dalyvavimas, jei komitetai ir toliau veikia lietuvių kalba? Kaip turėtų būti plėtojamas Kolegijos finansavimo pritraukimas? Kokios Kolegijos savybės gali būti patrauklios studentams iš kurių šalių ar regionų? Kaip užtikrinti, kad praktikos galimybės suteiktų panašias mokymosi galimybes studentams, kurie nemoka lietuvių kalbos? Kaip paruošti studentus tarptautinei darbo rinkai? Kaip palaikyti ryšį su tarptautiniais absolventais? Kokias partnerystes reikia toliau plėtoti arba naujai sukurti? ir t.t. Remdamasi vizito metu vykusiomis diskusijomis su įvairiomis socialiniais dalininkais, ekspertų grupė mano, kad vizito metu Kolegija nebuvo pakankamai pasirengusi sistemiskai pritraukti užsienio studijų studentus, nemokančius lietuvių kalbos. Nors Kolegijos interneto svetainėje pateikiama pagrindinė informacija abiem kalbomis, ne visa svarbi informacija pateikiama anglų kalbos svetainėje. Ekspertų grupė rekomenduoja užtikrinti, kad svetainėje būtų pateikiamas išsamus dvikalbis turinys, padedantis užtikrinti informacijos prieinamumą užsienio kalbomis. Kaip minėta, viena iš sričių, kurioje trūksta informacijos, yra informacija apie atskirus studijų dalykus. Išsami informacija apie kiekvieną studijų dalyką turėtų būti skelbiama viešoje interneto svetainėje, o ne tik vidinėse platformose. Kaip pažymėjo ankstesnio institucinio vertinimo ekspertų grupė, taip pat pažangos vizito metu, darbuotojų anglų kalbos mokėjimo gerinimas bus būtina sėkmingo Kolegijos tarptautiškumo strategijos įgyvendinimo sąlyga. Nors dalis darbuotojų ekspertų grupės vizito metu demonstravo pakankamą anglų kalbos mokėjimo lygį, nemažai dėstytojų ir administracijos darbuotojų, kad galėtų prasmingai dalyvauti diskusijose anglų kalba, reikėjo vertimo.

158. Kolegija savo SS nurodo, kad tarptautinis mobilumas ne tik ugdo studentų, dėstytojų ir administracijos darbuotojų profesinius įgūdžius, bet ir jų gebėjimą dirbti daugiakultūroje aplinkoje, bendradarbiauti tarptautinėse komandose bei ugdyti atsakomybę ir jautrumą kitiems, taip prisidedant prie asmeninio ir profesinio augimo. Dalyvavimas tarptautiniuose tinkluose ir bendradarbiavimas su partneriais taip pat suteikia galimybę integruoti užsienyje vykdomų tyrimų rezultatus, metodines rekomendacijas ir gerą patirtį į studijų turinį. Tarptautiniai partnerystės ryšiai taip pat skatina bendrų straipsnių rengimą, dalyvavimą konferencijose ir bendrų tyrimų vystymą. Kaip minėta anksčiau, ekspertų grupė laiko Kolegijos partnerystės požiūrį, orientuotą į ribotą skaičių aktyvių ir gana homogeniškų tinklų, tokių kaip Institut LYFE Alliance Network, geru pirmuoju žingsniu, siekiant nuolatinės prieigos prie naujausių tyrimų konkrečioje studijų ir tyrimų srityje. Siekiant užtikrinti, kad šis požiūris garantuotų tarptautiškumo integravimą į visų Kolegijos studijų, tyrimų ir meno veiklų turinį, Kolegijai reikės įsitraukti į tokio pobūdžio specializuotus tinklus kiekvienoje savo studijų srityje.

159. Kolegija ypatingą dėmesį skiria tarptautinei veiklai, kuri skatina žinias ir praktinius įgūdžius, susijusius su IPP/Ignaciško vadovavimo principais, pavyzdžiui, kasmetiniams virtualiems tarptautiniams IPP seminarams bei reguliariems svečių dėstytojų iš užsienio jėzuitų kolegijų vizitams. Ignaciško vadovavimo, kūrybiškumo, kritinio mąstymo, aktyvaus klausymo ir kitų įgūdžių ugdymas bei jų mokymo metodikos buvo įtrauktos į visų Kolegijos studijų programų modulius (Efektyvi komunikacija, Sociologija, Socialinių projektų kūrimas ir valdymas), atsižvelgiant į kiekvienos studijų programos specifiką. Tarptautinio mobilumo dalyviai dalijasi savo patirtimi su Kolegijos bendruomene, o tai tampa įkvėpimo šaltiniu diegti tam tikras praktikas savo akademiniame veikloje. Po tarptautinių vizitų dėstytojai integruoja užsienyje įgytas metodikas į savo paskaitas, pratybas, seminarus ir diskusijas, kartu su studentais analizuoja realius partnerių institucijų atvejus. Be to, studijų programų turinį papildė Erasmus+ strateginės partnerystės projektų SPOTTED (medijų raštingumas) ir EnLeMah (įtraukusis matematikos mokymasis) metodikų įgyvendinimas. Kolegija prašo grįžtančių studentų dokumentuoti atvejų tyrimus, su kuriais jie susipažino mobilumo metu, kad juos būtų galima integruoti į studijų programas. Tai geras būdas užtikrinti, kad tarptautinės mokymosi priemonės būtų integruotos į studijų programas. Kadangi vertinimo metu studentų dalyvavimas tarptautiniame mobilume buvo labai ribotas, tokio mobilumo poveikis studijų turiniui taip pat buvo ribotas.

160. Apskritai ekspertų grupė pripažįsta, kad Kolegija į savo studijų programas integruoja kai kuriuos tarptautiškumo elementus, tačiau pastebėjo didelį pateiktų pavyzdžių skaičiaus skirtumą tarp kai kurių studijų programų, palyginti su kitomis studijų programomis. Ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau integruoti tarptautinius elementus į studijų programas ir, kaip siūlyta anksčiau, daugiau investuoti į keitimąsi gerąja patirtimi tarp skirtingų Kolegijos studijų kryptių komitetų.

161. **Apibendrinant**, kad Kolegija siūlo aštuonias profesinio bakalauro programas įvairiose studijų srityse su labai skirtingu studentų skaičiumi. Kolegija turės įvertinti, ar šios programos tebėra aktualios ir įgyvendinamos dabartine forma, atsižvelgiant į Kolegijos siekį padvigubinti studentų skaičių. Studentai, absolventai ir socialiniai partneriai labai vertina šių programų praktinę orientaciją. Kolegija taiko Ignaco pedagoginę paradigmą kaip didaktinę sistemą visoms programoms, tačiau šis požiūris dar nėra paverstas aiškia vertinimo sistema. Pastaruoju metu Kolegija pradėjo stiprinti mokslinių tyrimų ir plėtros pajėgumus, kad paremtų savo ir kitų tyrimų rezultatų integravimą į savo studijų programas. Nors pirmieji žingsniai buvo žengti, išorės finansavimas moksliniams tyrimams ir (aukštos kokybės) mokslinių tyrimų rezultatams vis dar yra ribotas, o mokslinių tyrimų rezultatų integravimas į studijas šiuo metu nėra sistemingai įgyvendinamas. Ekspertų grupė įsitikinusi, kad minimalūs reikalavimai yra (tik) įvykdyti ir žengti pirmieji žingsniai siekiant geriau integruoti mokslinius tyrimus į Kolegijos studijų procesus. Parengta mokslinių tyrimų strategija, pradėtas dalyvavimas ribotame, tačiau svarbiame tarptautinių tinklų skaičiuje ir apibrėžtos mokslinių tyrimų prioritetinės kryptys. Be to, Kolegija ėmėsi tam tikrų veiksmų, kad padidintų tarptautiškumą, daugiausia dalyvaudama kai kuriuose tarptautiniuose tinkluose ir vykdydama trumpalaikius studentų ir dėstytojų mainus. Nors buvo apibrėžta aiški strategija, kaip palaipsniui tobulėti daugelyje tarptautiškumo sričių, Kolegija išsikėlė ambicingus tikslus dėl tarptautinio laipsnio studentų pritraukimo ateinančiais metais, neturėdama pagrįstos strategijos šiems tikslams pasiekti. Ekspertų grupės nuomone, dabartinis tarptautiškumo lygis atitinka būtiniausius reikalavimus, o kai kurie dideli iššūkiai yra susiję su priėmimo procedūromis ir anglų kalbos vartojimu Kolegijoje. Tačiau, ekspertų grupės nuomone, Kolegija dar nėra pasirengusi pritraukti daug tarptautinių studentų.

162. **Sprendimas:** sritis atitinka minimalius reikalavimus, tačiau yra trūkumų, kuriuos reikia pašalinti ir jai skiriami 2 balai.

163. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kolegija gali apsvarstyti galimybę įvesti struktūrizuotas iššėstines studijas, kad jos geriau atitiktų brandaus amžiaus studentų interesus ir poreikius, kartu sumažinant studijų planų įvairovę, taigi ir administracinę bei organizacinę naštą Kolegijai.
- Ekspertų grupė rekomenduoja apibrėžti mokslinių tyrimų temų apimtį, kad būtų galima efektyviai sutelkti išteklius, sudarančius galimybę pasiekti ambicijas skelbti didelį skaičių Q1-Q2 lygio publikacijų.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai didinti investicijas į mokslinius tyrimus, siekiant užtikrinti, kad mokslinių tyrimų rezultatai, kokybė ir poveikis nuosekliai augtų visose studijų srityse.
- Ekspertų grupė rekomenduoja didinti Kolegijos pastangas pritraukiant išorinį mokslinių tyrimų finansavimą iš Lietuvos mokslo tarybos ir Europos fondo, pavyzdžiui, programos „Horizontas“.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau integruoti mokslinių tyrimų rezultatus ir naujausias metodikas į Kolegijos studijų turinį.
- Ekspertų grupė rekomenduoja peržiūrėti Kolegijos tarptautiškumo strategiją, įskaitant tai, ar dabartinis siekis dėl užsienio studijų studentų skaičiaus yra įgyvendinamas ir protingas. Jei Kolegija išlaikys savo strategiją, ekspertų grupė rekomenduoja peržiūrėti, ar jos procesai, procedūros ir išteklių atitinka tokią tarptautiškumo strategiją.

- Ekspertų grupė rekomenduoja užtikrinti, kad Kolegijos interneto svetainėje būtų pateiktas išsamus dvikalbis turinys, padedantis informacijos tarptautiškumui ir prieinamumui.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai padidinti savo užmojus dėl atvykstančių tarptautinio mobilumo studentų skaičiaus, įskaitant ir ilgalaikį mobilumą.

164. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Kolegija teikia lanksčias studijų galimybes, sudarančias sąlygas derinti studijas su darbu, pasitelkdama lanksčius studijų kelius, nuotolinį mokymą ir decentralizuotas studijų veiklas visame regione.

III.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

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 stebėsena, analizė ir priemonių veiksmingumo vertinimas.

165. Kolegija nuolat peržiūri šalies ir regiono poreikius, remdamasi Lietuvos Respublikos strateginiais dokumentais: Lietuvos nacionaliniais pažangos prioritetais, darbo rinkos tendencijomis, regionų plėtros planais, sumanios specializacijos kryptimis, taip pat bendradarbiaudama su savivaldybėmis ir kitomis vietos institucijomis. 2025 m. Kolegija atliko struktūrinę regioninių ir nacionalinių poreikių analizę, kuri gali būti papildomas indėlis į Kolegijos plėtrą 2026–2030 m. laikotarpiu. Kolegija analizavo regionų ir nacionalinio lygmens strategijas, taip pat studentų, absolventų, socialinių partnerių ir vietos valdžios institucijų atsiliepimus. Remiantis šia analize, akivaizdu, kad Kolegija gali padėti patenkinti kai kuriuos nustatytus poreikius, pavyzdžiui, senėjančios visuomenės, mažėjančios darbo jėgos ir paslaugų teikimo trūkumo kaimo vietovėse.

166. Kolegija sukūrė stiprų socialinių partnerių tinklą Kaune ir aplink Kauną. Tai darydama Kolegija imasi tam tikrų veiksmų, kad geriau užmegztų ryšius su socialiniais partneriais iš visos šalies, kurie teikia praktikos vietas, dalyvauja studijų kryptų komitetuose ir baigiamųjų darbų gynimo komitetuose. Akademinis personalas taip pat aktyviai dalyvauja įvairiose nacionalinio sektoriaus asociacijose, tokiose kaip Kosmetologų ir estetikų asociacija, Lietuvos virėjų ir konditerių asociacija, Paramedikų asociacija ir šalies vyriausybės lygmens ekspertų grupėse. Vis dėlto Kolegija savo SS teisingai nurodo, kad patartina įtraukti daugiau socialinių partnerių iš skirtingų Lietuvos regionų. Tai leistų plėsti praktikos vietų tinklą, labiau diferencijuoti studijų dalykų turinį pagal regioninius poreikius ir užtikrinti, kad baigiamųjų darbų temos būtų tiesiogiai susijusios su realiais darbo rinkos iššūkiais.

167. Kolegija siekia įvairiais būdais daryti reikšmingą poveikį tiek regioninei, tiek nacionalinei plėtrai. Jos tikslas – rengti darbo rinkos poreikius atitinkančius absolventus, plėtoti taikomuosius tyrimus, modernizuoti studijų aplinką, stiprinti socialinę sanglaudą, puoselėti vertybėmis grįstą profesinę lyderystę.

168. Kaip nurodyta aukščiau, Kolegija siekia teikti studijas, kuriose akademinės žinios būtų integruotos su praktine verslo patirtimi, vadovaujantis IPP. Šis požiūris apima siekį prasmingai bendrauti su akademine

bendruomene, verslu ir visuomene, siekiant parengti atsakingus, mąstančius ir novatoriškus specialistus, galinčius prisidėti prie sprendimų priėmimo įvairiuose sektoriuose. Nuolatinis bendradarbiavimas su akademine ir verslo partneriais, reguliarios absolventų ir darbdavių apklausos bei absolventų įsidarbinimo galimybių stebėseną leidžia Kolegijai gauti grįžtamąjį ryšį iš šių socialinių partnerių. Apie tokią grįžtamąją informaciją pranešama atitinkamiems studijų krypties komitetams. Dėstytojai paaiškino, kad dėl socialinių partnerių atsiliepimų papildomas dėmesys skiriamas duomenų vizualizavimui ir automatizavimui. Kasmet Kolegijos akademinė taryba ir valdyba pateikiama socialinių partnerių grįžtamojo ryšio ataskaita.

169. Siekdama prisidėti prie darbo rinkos trūkumo kaimo vietovėse, Kolegija įgyvendina į regionus orientuotą studijų programų rinkodaros ir komunikacijos strategiją. Tai užtikrina, kad studijos būtų prieinamos ne tik didžiųjų miestų gyventojams, bet ir periferiniuose Lietuvos regionuose gyvenantiems žmonėms. Praktikoje tai reiškia, kad nemaža dalis studentų sėkmingai derina studijas su gyvenimu ir darbu Šilutėje, Šiluvoje, Mažeikiuose ir kituose regionuose. Kaip minėta, Kolegija taip pat organizuoja dalį studijų veiklos nuotoliniu būdu ir gyvai įvairiuose regiono miestuose, kad palengvintų prieinamumą studentams, gyvenantiems kaimo vietovėse ir derinantiems studijas ir darbą. Ekspertų grupė teigiamai vertina tokias pastangas prisidėti prie regioninės plėtros.

170. Praktikos organizuojamos taip, kad studentai galėtų jas atlikti savo bendruomenėse arba regioninėse ir nacionalinėse organizacijose, turinčiose apčiuopiamą poveikį bendruomenių ir visuomenės vystymuisi. Praktikos metu studentai aktyviai dalyvauja organizacijų veikloje, identifikuoja aktualias problemas ir siūlo sprendimus, taip tiesiogiai prisidedami prie teigiamų pokyčių kūrimo.

171. Be to, Kolegija planuoja nemažai investuoti į savo pavyzdinį projektą „SPGS slėnis“ centrinėje Lietuvos dalyje (Šiluvoje). Šiuo projektu siekiama sukurti savo infrastruktūrą, kad būtų įgyvendintas unikalus regioninis modelis, apimantis sveikatos, socialinių, kultūrinių ir pastoracinių paslaugų aspektus. Šis modelis ne tik stiprina regioninį bendradarbiavimą, bet ir skatina tarpdisciplininių kompetencijų ugdymą bei socialinių inovacijų kūrimą. Taip pat kitose srityse Kolegija aktyviai bendradarbiauja su socialiniais partneriais ir profesinėmis asociacijomis. Pavyzdžiui, Kolegija kasmet organizuoja nacionalinį grožio terapeutų įgūdžių konkursą, kad parodytų savo patirtį, ir bendradarbiauja su „Bocuse d'Or Lietuva“ ir VESK, rengdama virėjų mokymus.

172. Kolegijos dėstytojai skelbia mokslinius straipsnius konferencijose ir atlieka mokslinius tyrimus tokiose srityse kaip sveikatos mokslai, socialinis darbas, svetingumo vadyba ir menai, kurie dažnai turi tiesioginį ryšį su regiono visuomenės raida. Ekspertų grupė ragina Kolegiją toliau vykdyti mokslinius tyrimus regione ir dalytis rezultatais su atitinkamais socialiniais partneriais.

173. Kolegija aktyviai dalyvauja politikos formavimo procesuose, pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos sudarytoje ekspertų grupėje, vertinančioje sveikatos sistemos pasirengimą ekstremaliosioms situacijoms. Kolegijos akademinis personalas taip pat dalyvauja įvairių profesinių ir bendruomeninių organizacijų, tokių kaip Kosmetologų ir estetikų asociacija, Lietuvos virėjų ir konditerių asociacija, Paramedikų asociacija, veikloje. Ekspertų grupė teigiamai vertina šį dalyvavimą atitinkamuose regioniniuose ir nacionaliniuose tinkluose.

174. Nors Kolegija sistemingai atlieka poreikių analizę, Kolegijos veiklos nacionalinės ir regioninės plėtros srityje stebėseną, analizę ir vertinimą atliekami ribotiau. Ekspertų grupė rekomenduoja tai daryti sistemingiau.

175. Svarbiausias rodiklis, kurį Kolegija struktūriškai stebi, yra absolventų įsidarbinamumo lygis. Absolventų įsidarbinamumo stebėseną ir karjeros sekimas vykdomi Ateities karjeros centre bendradarbiaujant su

Kokybės laboratorija. Specialistų paklausos analizė yra atliekama kasmet Studijų departamente, o duomenys pateikiami ataskaitose, kurias rengia Studijų kryptių komitetai. Kolegija SS nurodė (remiantis Kolegijos absolventų apklausomis), kad apie 49 % absolventų per pirmuosius 12 mėnesių po studijų baigimo įsidarbina pagal savo kvalifikaciją (2023–2025 m. absolventai). Ne visi šie absolventai įsidarbina pareigose, reikalaujančiose aukšto kvalifikacijos lygio. Pagal informaciją, pateiktą SKVC Kolegijos profilyje, 33,9 % absolventų registruojami įsidarbinę pareigose, reikalaujančiose aukšto kvalifikacijos lygio. Remiantis Kolegijos absolventų apklausomis, dauguma absolventų įsidarbina pagal savo kvalifikaciją. Pastebima tendencija, kad Socialinio darbo ir Maisto technologijų studijų kryptių absolventai 2024–2025 m. dažnai tęsia darbus, kuriuos jau dirbo, ir savo Kolegijos išsilavinimą gali efektyviai panaudoti įgyjant tarpdisciplininių kompetencijų.

176. Kolegija savo SS nurodo, kad 2023–2025 m. priėmimo duomenų analizė rodo, kad net 83 proc. studentų gyvena už didžiųjų miestų ribų, dauguma jų yra iš Trakų, Šilutės rajono (Trakėdžiai, Juknaičiai) ir Šiluvos. Ši tendencija pabrėžia Kolegijos svarbą remiant profesinį augimą ir socialinę įtrauktį regioninėse bendruomenėse.

177. Be to, Kolegija daugiausia remiasi formaliu ir neformaliu socialinių partnerių grįžtamuju ryšiu, vertindama savo poveikį regioniniam ir nacionaliniam vystymuisi. Absolventai ir darbdaviai teigiamai vertina Kolegijos absolventų pasirengimą bei įgytas kompetencijas, kurios, jų nuomone, atitinka darbo rinkos reikalavimus. Savo SS Kolegija nurodo, kad absolventų apklausos rodo, jog dauguma jų dažnai arba visada taiko tiek teorines, tiek praktines žinias savo profesinėje veikloje. Kolegija nepateikė informacijos apie imties dydį ar referuojamą laikotarpį. Absolventai taip pat pabrėžė studijų modulių ir nuotolinio mokymosi formatų aktualumą, ypač tiems, kurie dirba pamainomis. Savivaldybių partneriai akcentavo nuolatinio mokymosi programų svarbą bendruomenės įtraukimui, ypač Šiluvos „Silk Valley“ iniciatyvose, kurios derina nuolatinio mokymosi veiklas su vyresnio amžiaus žmonių švietimu.

178. Kaip minėta, Kolegija turi ambicijų įsteigti 6 naujas studijų programas, kurios yra gana glaudžiai susijusios su dabartine studijų programų pasiūla. Kolegija nepateikė detalių, kaip šios programos lyginamos su dabartinėmis studijų programomis ir ar naujų studijų programų įvedimas turės įtakos dabartinių studijų programų pozicionavimui. Kolegija taip pat turės apsvarstyti, kaip suderinti tarptautinius užmojus su regioniniu poveikiu. Ne visos programos turi visapusiškai prisidėti prie abiejų užmojų. Kai kurios programos gali būti orientuotos į regioninę plėtrą, o kitoms yra svarbus reikšmingas tarptautinių studentų priėmimas.

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 bei sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;

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

179. Kolegija siūlo pirminio ir tęstinio profesinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kursus, kurie prieinami per nacionalines platformas kursuok.lt ir VASPV (Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos). Kolegija tokią informaciją perduoda ir per savo socialinės žiniasklaidos kanalus ir interneto svetaines. Žemiau esančioje lentelėje matyti, kad Kolegija siūlo vis daugiau mokymosi visą gyvenimą galimybių ir taip pat pasiekia didelį skaičių besimokančiųjų.

5 lentelė: mokymosi visą gyvenimą veiklos – šaltinis: savianalizės suvestinė

	2023/2024	2024/2025
Mokymosi visą gyvenimą veiklų skaičius	41	65
Mokymosi visą gyvenimą dalyvių skaičius	745	1052

180. Kolegija kasmet atlieka absolventų ir socialinių partnerių apklausas, kad nustatytų kompetencijų poreikius. Tokių konsultacijų rezultatų santrauką aptaria Akademinė taryba ir ji yra pagrindas organizuojant naujas mokymosi visą gyvenimą veiklas, tokias kaip mokymai, seminarai ir praktiniai užsiėmimai. Tačiau Kolegija teisingai pažymi, kad ji gali toliau plėtoti bendradarbiavimą su regioninėmis įmonėmis, viešosiomis institucijomis ir nevyriausybėmis organizacijomis. Tai atvertų platesnes galimybes siūlyti konsultacijas, mokymus, kvalifikacijos tobulinimo ar perkvalifikavimo kursus ne tik vietiniu, bet ir nacionaliniu lygmeniu. Strateginiame plane ji siekia padidinti socialinių partnerių skaičių nuo 65 2024 m. iki 85 2030 m. Ekspertų grupė mano, kad šis augimas yra mažai ambicingas, palyginti su bendrais Kolegijos augimo užmojais.

181. Kiekvienais metais parengiamas naujas mokymosi visą gyvenimą veiklos planas, kuriame numatytas vykdomų veiklų finansavimo planavimas ir naujų programų kūrimas. Kolegijos dėstytojai savo iniciatyva arba bendradarbiaudami su organizacijomis ar verslu kuria ir vykdo trumpas (vienos ar dviejų dienų) profesinio tobulėjimo programas. Pavyzdžiui, specializuotos kulinarijos meno, grožio terapijos, greitosios medicinos pagalbos technikų praktikos, ortopedijos technologo kursai ir socialinio darbuotojo kvalifikacijos tobulinimo programos.

182. Kulinarijos meno, ortopedijos technologijos ir skubiosios medicinos pagalbos programų studentai kartu su dėstytojais parengė tarpdisciplininius projektus, nagrinėjančius korekcinį breketų taikymą, skubios medicinos procedūras ir kritinių situacijų valdymą. Remiantis šių tarpdisciplininių tyrimų rezultatais, buvo sukurtos kelios neformaliojo švietimo programos, pavyzdžiui, pirmosios pagalbos mokymai vaikams. Be to, buvo sukurtos sveikatos priežiūros specialistų profesinio tobulėjimo programos: 160 valandų ortopedijos technologų kursai, skubios medicinos pagalbos praktikos, manikiūro mokymai, Kobido terapijos kursai, duonos ir picos kepimo programos ir kiti praktiniai kursai.

183. Kolegija numato pakankamą mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą. Neformalusis suaugusiųjų švietimas Kolegijoje vykdomas įvairiais formatais: gyvai, nuotoliniu būdu arba mišriu, derinant skirtingus mokymosi metodus. Apklausos rezultatai rodo, kad dalyviai vertina asmeninio mokymosi privalumus ir teigiamai vertina nuotolinio mokymosi galimybes. Atsižvelgiant į įvairius dalyvių poreikius, veikla yra organizuojama lanksčiai, siekiant užtikrinti efektyvų jų pritaikymą skirtingoms tikslinėms grupėms, nors jos rekomenduoja dar labiau išplėsti hibridinio mokymosi galimybes. Neseniai atliktame vertinime 87 proc. darbdavių respondentų nurodė, kad Kolegijos neformaliojo ir tęstinio mokymo programos atitinka regiono sektorių poreikius, ypač sveikatos priežiūros, socialinio darbo ir svetingumo srityse.

184. Be to, Kolegija aktyviai dalyvauja užsakomuosiuose projektuose ir taikomosios dailės veikloje. Tai apima kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo kursų bei seminarų, atitinkančių darbo rinkos poreikius, organizavimą. 2023–2024 m. buvo įgyvendinta daugiau nei 20 tokių mokymų, kuriuose dalyvavo įvairių sektorių atstovai: sveikatos priežiūros specialistai, socialiniai darbuotojai, svetingumo specialistai. Šia veikla Kolegija prisideda prie profesinės kompetencijos stiprinimo regionuose ir žmoniškųjų išteklių kokybės gerinimo visoje šalyje.

185. Statistinius duomenis apie mokymąsi visą gyvenimą renka ir analizuoja Ateities karjeros centro koordinadoras, o o metinės ataskaitos įtraukiamos į bendrą kolegijos veiklos ataskaitą. Tačiau ekspertų grupė mano, kad Kolegija gali sistemingiau vertinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimą.

186. **Apibendrinant**, kad Kolegija sistemingai vertina nacionalinius ir regioninius poreikius. Tai rodo regioninį įsipareigojimą per taikomas studijas, regioninius pristatymo būdus, vietoje organizuojamas praktikas,

taikomuosius tyrimus ir pavyzdines iniciatyvas, tokias kaip ŠILK slėnio projektas, turintis teigiamą poveikį regioninei plėtrai. Absolventų įsidarbinimo ir priėmimo duomenys rodo aiškų regioninį dėmesį ir socialinės įtraukties vaidmenį, nors poveikio stebėseną už užimtumo lygio ribų daugiausia priklauso nuo socialinių dalininkų atsiliepimų ir dar nėra visiškai sisteminga. Be to, Kolegija siūlo platų ir vis didėjančią mokymosi visą gyvenimą galimybių spektrą lanksčiais formatais, glaudžiai susijusiais su darbo rinkos poreikiais, tačiau mokymosi visą gyvenimą sąlygų veiksmingumo ir užtikrinimo vertinimui būtų naudingas labiau struktūrizuotas ir sistemingas požiūris.

187. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemingai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais.

188. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė skatina Kolegiją užmegzti glaudesnius ir reikšmingesnius ryšius su absolventais, siekiant plėsti praktikų tinklą ir kviesti juos prisidėti prie kolegijos veiklos kaip kolegas bei kvestinius dėstytojus.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją sistemingiau stebėti, analizuoti ir vertinti Kolegijos veiklos veiksmingumą nacionalinei ir regioninei plėtrai.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją apsvarstyti, kaip suderinti savo tarptautinius užmojus su regioniniu poveikiu.
- Ekspertų grupė skatina Kolegiją sistemingiau vertinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimą.

189. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Kolegija demonstruoja svarbią gerą patirtį aktyviai ir strategiškai koordinuodama veiklą regione, o tai veiksmingai stiprina jos indėlį į vietos plėtrą ir gerina švietimo prieinamumą.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

IV.1. Valdymas

- Ekspertų grupė giria Kolegiją už tai, kad ji turi nuosavą mokomąjį restoraną, ūkį, grožio laboratoriją, kūrybinių dirbtuvių studiją ir praktinio mokymo infrastruktūrą Šiluvoje.

IV.2. Kokybės užtikrinimas

- Kolegija teikia plačią formalią ir neformalią individualią ir grupinę paramą, kad prisidėtų prie visų studentų akademinio, asmeninio, emocinio ir dvasinio augimo, papildomai stengdamasi motyvuoti studentus, ketinančius mesti studijas, tęsti studijas.
- Ekspertų grupė giria Kolegiją už dėstytojų mentorystės programą.

IV.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

- Kolegija teikia lanksčias studijų galimybes, sudarančias sąlygas derinti studijas su darbu, pasitelkdama lanksčius studijų kelius, nuotolinį mokymą ir decentralizuotas studijų veiklas visame regione.

IV.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

- Kolegija demonstruoja svarbią gerąją patirtį aktyviai ir strategiškai koordinuodama veiklą regione, o tai veiksmingai stiprina jos indėlį į vietos plėtrą ir gerina švietimo prieinamumą.

V. REKOMENDACIJOS

Ekspertų grupė teikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

V.1. Valdymas

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai ne tik suderinti Europos politikos sistemų „kodėl“, bet ir laikytis „kaip“ įgyvendinti šią politiką.
- Ekspertų grupė pakartoja ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją, kad dar daugiau dėmesio reikia skirti struktūriniam požiūriui į Kolegijos valdymą, oficialų sprendimų priėmimą ir atsakomybės paskirstymą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja reguliariai vertinti Kolegijos vadovavimo gebėjimus, diskutuoti su aukščiausiąja vadovybe apie ilgalaikę strategiją ir užtikrinti, kad tokioje strategijoje būtų aiškiai nusakyti pasirinkimai dėl kolegijos plėtros ateinančiais metais.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją užtikrinti pakankamą struktūrinį pajėgumą, įskaitant aukščiausio lygio ekspertų kompetenciją ir išteklius, pagrindinių procesų, tokių kaip moksliniai tyrimai, tarptautiškumas ir kokybės užtikrinimas, valdymui bei įgyvendinimui.
- Kolegija turėtų reguliariai vertinti, ar studijų krypties komitetai sugeba efektyviai ir efektyviai įgyvendinti visas savo funkcijas ir pareigas.
- Ekspertų grupė rekomenduoja įvairius 2026–2030 m. strategijos elementus sujungti į vieną centrinį dokumentą su kiekybiniais rodikliais ir išsamesnėmis gairėmis, kaip Kolegija nori pasiekti tuos tikslus ir kokius prioritetus ji nustato.
- Ekspertų grupė rekomenduoja plėtoti sistemingesnį požiūrį į procesų valdymą visose veiklos srityse, taip pat reguliariai peržiūrėti nustatytą PVR pasiekimą ir aktualumą.

- Ekspertų grupė rekomenduoja šalia viešos metinės ataskaitos parengti labiau veiklos rezultatais grindžiamą institucinių pasiekimų ataskaitą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai skelbti aiškesnę, tikslesnę ir prieinamesnę informaciją apie savo veiklą Kolegijos interneto svetainėje.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai patvirtinti išteklių politiką, pagal kurią strateginės galimybės sistemingiau paverčiamos daugiamečiais ir metiniais biudžetais ir kad būtų galima veiksmingiau pagrįsti racionalų finansinių išteklių paskirstymą ir naudojimą.
- Ekspertų grupė pakartoja ankstesnės grupės rekomendaciją „parengti ilgalaikes realistiškas prognozes“ ir investuoti į papildomus mokymo ir mokslinių tyrimų pajėgumus bei materialinės infrastruktūros plėtrą, įskaitant studentų būstą, naujausią įrangą visoms studijų programoms ir Kolegijos (anglų) bibliotekos fondą.

V.2. Kokybės užtikrinimas

- Ekspertų grupė rekomenduoja toliau plėtoti kokybės užtikrinimą, kad būtų galima visapusiškai įvertinti savo politikos ir kokybės užtikrinimo procesų veiksmingumą.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją parengti papildomus ir (arba) patikslintus rodiklius, kuriuose daugiau dėmesio būtų skiriama Kolegijos poveikio vertinimui, įskaitant IPP metodikos poveikį.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau pranešti, kaip ji Ignaco pedagoginė paradigma įtraukiama į savo vidinius kokybės užtikrinimo procesus.
- Kolegija turėtų užtikrinti, kad kokybės užtikrinimo procesai būtų pritaikyti kiekvienam mokymo būdui.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sukurti vidines lyginamąsias sistemas ir užtikrinti, kad gerosios praktikos pavyzdžiai būtų skleidžiami visoje kolegijoje. Be to, Kolegija galėtų pasinaudoti galimybe palyginti savo veiklą su kitomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis aukštosiomis mokyklomis.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją toliau tikslinti, kokie sprendimai turėtų būti priimami kuriame organizacijos lygmenyje, kad būtų užtikrintas maksimalus subsidiarumas ir išvengta dvigubo darbo.
- Todėl ekspertų grupė pakartoja ankstesnės institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją parengti visą reikiamą dokumentaciją lietuvių ir anglų kalbomis.
- Kolegija turėtų aiškiau nurodyti, kaip ji naudoja analizuojamus duomenis sistemingai tobulindama savo veiklą. Šie duomenys taip pat turėtų būti aiškiau lyginami su nustatytais PVR.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aktyviai dalytis informacija apie Kolegijos strategijos vertinimą ir socialinių dalininkų pateiktą grįžtamąjį ryšį, taip pat svarbiausia, kaip šis grįžtamas ryšys padeda pagerinti kokybę Kolegijoje su socialiniais partneriais ir studentais.
- Ekspertų grupė skatina Kolegiją pradėti sistemingiau struktūrizuoti individualią paramą, neprarandant studentų artumo.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai ateityje pagrįsti SS daugiau įrodymų, pasidalyti ne tik stipriosiomis pusėmis, bet ir iššūkiais bei pateikti įžvalgų apie Kolegijos priimtus strateginius sprendimus (ne tik kaip įgyvendinami standartai, bet ir kodėl tie sprendimai priimami).

V.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

- Kolegija gali apsvarstyti galimybę įvesti struktūrizuotas išėstines studijas, kad jos geriau atitiktų brandaus amžiaus studentų interesus ir poreikius, kartu sumažinant studijų planų įvairovę, taigi ir administracinę bei organizacinę naštą Kolegijai.
- Ekspertų grupė rekomenduoja apibrėžti mokslinių tyrimų temų apimtį, kad būtų galima efektyviai sutelkti išteklius siekiant ambicijų skelbti didelį skaičių Q1-Q2 lygio publikacijų.

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai didinti investicijas į mokslinius tyrimus, siekiant užtikrinti, kad mokslinių tyrimų rezultatai, kokybė ir poveikis nuosekliai augtų visose studijų srityse.
- Ekspertų grupė rekomenduoja didinti Kolegijos pastangas pritraukiant išorinį mokslinių tyrimų finansavimą iš Lietuvos mokslo tarybos ir Europos fondo, pavyzdžiui, programos „Horizontas“.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau integruoti mokslinių tyrimų rezultatus ir naujausias metodikas į Kolegijos studijų turinį.
- Ekspertų grupė rekomenduoja peržiūrėti Kolegijos tarptautiškumo strategiją, įskaitant tai, ar dabartinis siekis dėl užsienio studijų studentų skaičiaus yra įgyvendinamas ir protingas. Jei Kolegija išlaikys savo strategiją, ekspertų grupė rekomenduoja peržiūrėti, ar jos procesai, procedūros ir ištekliai atitinka tokią tarptautiškumo strategiją.
- Ekspertų grupė rekomenduoja užtikrinti, kad Kolegijos interneto svetainėje būtų pateiktas išsamus dvikalbis turinys, padedantis informacijos tarptautiškumui ir prieinamumui.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai padidinti savo užmojus dėl atvykstančių tarptautinio mobilumo studentų skaičiaus, įskaitant ir ilgalaikį mobilumą.

IV.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

- Ekspertų grupė skatina Kolegiją užmegzti glaudesnius ir reikšmingesnius ryšius su absolventais, siekiant plėsti praktikų tinklą ir kviesti juos prisidėti prie kolegijos veiklos kaip kolegas bei kviestinius dėstytojus.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją sistemingiau stebėti, analizuoti ir vertinti Kolegijos veiklos veiksmingumą nacionalinei ir regioninei plėtrai.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją apsvarstyti, kaip suderinti savo tarptautinius užmojus su regioniniu poveikiu.
- Ekspertų grupė skatina Kolegiją sistemingiau vertinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimą.

© Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2026 m.
A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva
Tel.: +370 5 205 3323
skvc@skvc.lt
<https://skvc.lrv.lt/lt/>



**ŠV. IGNACO LOJOLOS KOLEGIJOS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
ST. IGNACIUS OF LOYOLA COLLEGE**

Members of the Review Panel

Panel Chair	Prof. h. c. Bastian Baumann , Higher Education Consultant
Panel Secretary	Pieter-Jan Van de Velde , Higher Education Consultant
Panel Members	Prof. Mark Sacco , Academic Consultant to UniReggio – Consorzio Universitario Metropolitano
	Prof. Alex Milton , Head of the School of Design at National College of Art & Design
	Dr. Natalija Norvilė , Expert at Addelse, Lithuania
	Giorgi Gvenetadze , Master student of Public Relations at Ilia State University

Review Coordinator(s) **Gabrielė Čėplaitė, Daiva Buivydienė**

2025

Report language: English

Contents

I. EXECUTIVE SUMMARY	3
II. INTRODUCTION	4
II.1. Background of the Review	4
II.2. Background Information on the Institution	5
III. ANALYSIS BY EVALUATION AREAS.....	6
III.1. Management.....	6
III.2. Quality Assurance.....	19
III.3. Studies and Research (Art).....	29
III.4. Impact on Regional and National Development	40
IV. EXAMPLES OF GOOD PRACTICE	45
IV.1. Management.....	45
IV.2. Quality Assurance	45
IV.3. Studies and Research (Art).....	45
IV.4. Impact on Regional and National Development.....	45
V. RECOMMENDATIONS.....	45
V.1. Management.....	45
V.2. Quality Assurance	46
V.3. Studies and Research (Art).....	46
V.4. Impact on Regional and National Development.....	47

I hereby certify that this is the final text of the institutional review report of St. Ignacius of Loyola College



Bastian Baumann

I. EXECUTIVE SUMMARY

1. This report presents the results of an institutional review coordinated by the Centre for Quality Assessment in Higher Education (SKVC) within the framework of external quality assurance in the Republic of Lithuania. The purpose of the external review is to evaluate the quality of a higher education institution's performance, to create conditions for its continuous improvement, to foster a culture of quality, and to inform founders, the academic community, and society about the quality of higher education institutions.

2. The report is based on evidence provided in the self-evaluation report prepared by the higher education institution, additional documents and information requested by the Review Panel, data supplied by SKVC, and insights gathered during the site visit, which included meetings with a broad range of stakeholders.

3. The Review Panel was composed of experts appointed in accordance with the Expert Selection Procedure, approved by the Director of the Centre for Quality Assessment in Higher Education by Order No. V-149 of 31 December 2019. The panel included the following members:

- 3.1. Prof. h. c. Bastian Baumann, Higher Education Consultant (Germany), panel chair
- 3.2. Pieter-Jan Van de Velde, Higher Education Consultant (Belgium), panel member-secretary
- 3.3. Prof. Mark Sacco, Academic Consultant to UniReggio – Consorzio Universitario Metropolitano (Malta), panel member
- 3.4. Prof. Alex Milton, Head of the School of Design at National College of Art & Design (Ireland), panel member;
- 3.5. Dr. Natalija Norvilė, Expert at Addelse (Lithuania), panel member-social partner;
- 3.6. Giorgi Gvenetadze, Master student of Public Relations at Ilia State University (Georgia), panel member-student.

4. Based on the results of the external review, **St. Ignacius of Loyola College** is given a **positive** evaluation.

5. Evaluation areas:

Area	Assessment*
MANAGEMENT	2
QUALITY ASSURANCE	2
STUDIES AND RESEARCH (ART)	2
IMPACT ON REGIONAL AND NATIONAL DEVELOPMENT	3

*5 points (excellent): the area is evaluated as outstanding in both the national and international context

4 points (very good): the area is evaluated very well in the national context and internationally, without any shortcomings

3 points (good): the area is being developed systematically, without any major shortcomings

2 points (satisfactory): the area meets the minimum requirements, however there are shortcomings that must be addressed

1 point (unsatisfactory): The area does not meet the minimum requirements and shows fundamental shortcomings.

6. 5 examples of good practices were found and 34 recommendations are made.

II. INTRODUCTION

II.1. Background of the Review

7. The external review was organised by SKVC and conducted by an international Review Panel. It was carried out in accordance with *the Procedure for the External Evaluation and Accreditation of Higher Education Institutions and Branches of Foreign Higher Education Institutions, Evaluation Areas and Indicators*, approved by Order No. V-1529 of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania on 19 December 2019, as well as *the Methodology for Conducting an Institutional Review in Higher Education*, approved by Order No. V-32 of the Director of SKVC on 9 March 2020.

8. This is a repeated review carried out after an initial negative review of the higher education institution, which resulted in a three-year accreditation.

9. The external review consists of the following stages: submission of the self-evaluation report prepared by the higher education institution to SKVC; appointment of the expert panel and analysis of the self-evaluation report; the panel's site visit to the institution; preparation of the external review report; decision-making on the review outcome and accreditation, and subsequent publication; and follow-up activities aimed at improving institutional performance based on the review findings.

10. At the preparatory stage, the Panel received the Self-Evaluation Report (SER) with annexes. SKVC also provided supplementary information on the institution, including statistical data on students and staff, financial information, results of ex-post study field and institutional reviews, evaluations of research and development activities, and records of academic ethics violations as reported by the Office of the Ombudsperson for Academic Ethics and Procedures of the Republic of Lithuania. The Panel additionally requested further information, such as the Strategic plan 2021-2025 and 2026-2030, internal strategies, processes and procedures, staff and mobility statistics, research outcomes and examples of research integration in study programmes.

11. The site visit was preceded by a training session organised by SKVC staff and preparatory meetings of the Panel. The Panel visited the college on 12-14 November, 2025, where it met with a wide range of internal and external stakeholders. Following the visit, the Panel met both in person and virtually to finalise its conclusions and recommendations. The review report was completed through correspondence and subsequently submitted to SKVC.

12. The external review focused on four areas defined by the evaluation indicators and related criteria: **Management, Quality Assurance, Studies and Research (Art)**, and **Impact on Regional and National Development**. In analysing the evidence collected, the Panel also took into account the recommendations of the previous review.

13. In the institutional review, each evaluation area is assessed on a five-point scale:

- Excellent (5 points): The area is evaluated as outstanding in both the national and international context.
- Very Good (4 points): The area is evaluated very well in the national context and internationally, without any shortcomings.
- Good (3 points): The area is being developed systematically, without major shortcomings.
- Satisfactory (2 points): The area meets the minimum requirements; however, notable shortcomings remain that must be addressed.

- Unsatisfactory (1 point): The area does not meet the minimum requirements and shows fundamental shortcomings.
14. A **positive evaluation** is awarded when none of the evaluation areas receives an unsatisfactory score (1 point). A **negative evaluation** is awarded when at least one evaluation area is assessed as unsatisfactory (1 point).
15. The review report prepared by the Panel is reviewed by SKVC and sent to the higher education institution to report any errors of fact. The Panel considers these comments and, if necessary, revises the report before submitting it to SKVC.
16. The Panel received comments from St. Ignacius of Loyola College and made some changes to the report accordingly, based on the substance of the feedback.
17. Once the Panel finalizes the report, it is submitted to the external Commission for the Review of Higher Education Institutions, established by SKVC. Based on the proposal made by the Commission, in accordance with its regulations approved by Order No. V-5 of the Director of SKVC on 8 January 2020, SKVC adopts one of the following decisions:
- 17.1. to evaluate the performance of the higher education institution positively;
 - 17.2. to evaluate the performance of the higher education institution negatively.
18. The higher education institution has the right to submit a reasoned complaint to the Appeals Commission established by SKVC.
19. The decisions of the Centre and the Commission for Appeals may be appealed, in accordance with the procedure established by the Law on Administrative Proceedings of the Republic of Lithuania.
20. Based on the results of the repeated external review, SKVC adopts one of the following accreditation decisions:
- 20.1. **to grant accreditation for seven years** if the institution's performance is evaluated positively;
 - 20.2. **to deny accreditation** if the institution receives a negative result in a repeated external review.
21. SKVC publishes the external review decision, together with its conclusions and the accreditation decision, on its website. The higher education institution must also publish the review decision and external review report on its website and maintain it until the next external review.

II.2. Background Information on the Institution

22. St. Ignacius Loyola College (hereinafter referred to as the College) is a non-state higher education institution registered on 2 March 2010, as a public institution. It was established by the Archdiocese of Kaunas, the Jesuit Province of Lithuania, and UAB Ortopedijos klinika. In 2011, by order No. V-918 of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania, the College was granted permission to conduct studies.
23. In accordance with the Jesuit educational tradition, the College aims to train "highly qualified specialists who are guided by Christian values and are able to enter the labour market successfully as well as actively participate in community activities."
24. Currently, the College offers 8 first-cycle professional bachelor's programmes in 6 fields of study: Hospitality Management (Tourism and Leisure); Social Work and Pastoral Care (Social Work); Image Design

(Design); Orthopaedic Technology and Emergency Medical Services (Medical Technology); Beauty Therapy (Cosmetology) and Culinary Arts (Food Technology).

25. In April 2023, the Image Design study was accredited for a 7-year term. The Medical Technology field – Emergency Medical Services and Orthopaedic Technology programmes, as well as the Tourism and Recreation field Hospitality Management Programme were accredited for a 3-year term. The evaluation of the Cosmetology field Beauty Therapy Programme and Food Technology field Culinary Arts Programme is scheduled for the first half of 2026.

26. After a decline in the number of students in 2022, the student intake in October 2023 increased to 475 students. By 2024, their number had increased to 613, and by September 2025, to 771. In 2023, 133 graduates completed their studies, in 2024 115, and in 2025 142. The proportion of students who completed their studies on time remains consistently high (87-92%), while the percentage of students who dropped out during the first year remains low at 7% in 2023 and 4% in 2024.

27. The College reported 78 academic staff members (30,59 FTE) in September 2025.

28. Next to its teaching venues, the College has specialised training facilities which provide a setting for real work experience for the College's students, including its application restaurant Arrivée and the Esthetique beauty laboratory in Kaunas, the Talking Gardens (Šilutė) and SILC Valley (Šiluva).

III. ANALYSIS BY EVALUATION AREAS

III.1. Management

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

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

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

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

29. The College states in its mission and strategic plans for 2020-2025 and 2026-2030 that it aims "to carry out studies that integrate scientific and business ideas in accordance with the Ignatian Pedagogical Paradigm (IPP)". This pedagogical paradigm is based on the principles of the Jesuit educational tradition. It includes that "studies should be focused on the formation of academic and professional competences, students' spiritual growth and the development of critical and creative thinking, which helps to integrate Christian values into their professional and personal life." The panel considers this concept of holistic education as a good basis for the educational activities of the College and aligns with the legal acts regulating education.

30. The College also states in its mission that it also aims for "cultural, social, and economic progress at both the regional and national levels." The ambition to contribute to regional development is also explicitly

reflected in the strategic objectives for 2026-2030. Internationalisation is explicitly mentioned in both strategic plans, while this receives less attention in the mission statement itself. Overall, the college considers that the college's mission and strategic goals are in line with the expectations of national legislators on regional, national and international impact.

31. While the Mission statement only refers to “studies that integrate scientific and business ideas”, the strategic plan 2020-2025 does include ambitions to “systematically carry out applied scientific research and professional artistic, combining international and national scientific achievements related to the areas and fields of the study programmes”. The ambition to develop applied research forms also part of the strategic plan 2026-2030. In this way the College complies with the legal requirements for colleges to start building their own research expertise.

32. While the previous Strategic Plan (2020-2025) contained strategic objectives on the effective use of financial and material resources, the development of human resources and the improvement of the quality system, the College mentions in its Strategic Plan 2026-2030 sustainability and innovation only in very general terms.

33. Furthermore, in the Self-Evaluation Report, the College provides a table in which it discusses the alignment between its own strategic objectives for 2021-2025 and the relevant national and international policy documents. Such analysis has not been provided for the strategic plan 2026-2030. The Panel considers that the objectives of the College are aligned with the legal acts regulating research and study activities. The Panel also recognizes that the values and the strategic ambitions of the College are broadly aligned with the values which are reflected in the European higher education policy agenda. However, the College lacks a detailed understanding of the implications of those European policy guidelines, which do not only provide a general vision about, for example, international student mobility or transparency about the contents of individual study subjects, but do also provide specific implementation guidelines. The College does not show convincing evidence that those European frameworks inform the daily practices of the College. To illustrate: public information on study subjects is limited to the title and the number of European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) credits, while the ECTS User's Guide clearly states that the Course Catalogue should be published on the institution's website, including information on study subjects such as the name of lecturer(s), learning outcomes, the mode of delivery, prerequisites and co-requisites, et cetera. The Panel, therefore, recommends the College to not only align with the 'why' of European policy frameworks, but also to comply with 'how' to implement those policies.

34. In the Strategic Plan 2021-2025 the College defined 7 Key Performance Indicators (KPIs) with targets per year. No specific reporting on the achievement of those targets has been provided to the Panel, nor is such reporting available in the annual reporting of the College. Hence, the analysis of the current situation is inadequate for managerial purposes. Based on its own assessment, the Panel observed mixed results on the achievements of the previous strategic plan. While one study programme received a seven-year accreditation, two other programmes only received a three-year accreditation which clearly indicates improvement is needed. More positive is that social partners share positive feedback on the relevance of the education provided by the College to meet current needs. As discussed further in this report, the development of Ignatian pedagogical paradigm competencies at the systemic level is mainly done through training, while the College did not respond to the previous Panel's suggestions to assess more explicitly whether such competencies are effectively acquired. Also, on the systematic set-up of applied scientific research, more work needs to be done (see further).

35. For the new strategic plan 2026-2030, the College performed a PEST analysis to take into account external developments and made a SWOT analysis to link external developments with internal strengths and weaknesses. However, a more detailed analysis of the achievements of the KPIs in the previous year, on the

strengths and weaknesses of the study programme offer and on the available research competencies might have been useful as a basis for the strategic planning 2026-2030.

36. In the Strategy 2026-2030, the relatively generic strategic goals are translated into new 6 KPIs:

1. Percentage of students who complete College studies on time, as a percentage of the total number of students admitted – at least 75%.
2. Percentage of people studying at the College out of the total number of students in Lithuanian colleges – at least 5%.
3. Income per full-time lecturer from applied and artistic activities increases at least fourfold between 2025 and 2030.
4. The number of publications in international and/or peer-reviewed journals will increase by at least 75%.
5. At least 40% of all College students participate in exchange or short-term international programmes.
6. At least 85% of students with diverse needs—whether social, cultural, physical, or emotional—receive the individualised support they need and actively engage in the learning process.

37. In Annex to the Strategic Plan, a list of 30 KPIs is set for the period 2025-2030, including baseline data for 2024 and target values for 2026 and 2030. While some of these KPIs clearly align with the general ambitions in the strategic plan, for others this link is less obvious. Two key ambitions in the KPI-list are the ambition to grow to 1500 students by 2030, and the ambition to increase the share of international students to 20%, which would equate to 300 students. The ambitions to double the number of students and to attract 300 international students will have a fundamental impact on the College. The Panel challenges the firm belief among many stakeholders within the College that doubling the student population mainly requires adding staff and facilities. Choices need to be made on which programmes to grow internationally and which programmes may benefit more from attracting more regional students. New programmes may be developed and other less successful programmes may be phased out. International students may have different needs than local students, systems will need to be available in English and Lithuanian, marketing strategies will need to be deepened, current informal support structures will not be feasible anymore, current span of control may not be sufficient to manage teams, et cetera. All those changes require conscious strategic planning and potentially additional financial and material resources. In order to guarantee a smooth transition to a new scale of operations, a clear 3–5-year strategy is needed. Without a coherent and comprehensive management plan the targets would remain very ambitious to achieve.

38. The panel was provided with several action plans which outline - often for the next year - the actions which will be taken by the College to contribute to the relevant KPIs (including the action plan on infrastructure development). The Panel also received a numerical overview of the expected student numbers per study programme in order to grow to 1500 students (split between national and international students). The College shared its 'STRATEGINĖS PLĖTROS PLANAS 2026–2030 m.' with the Panel. This plan contains the mission and vision of the College, 3 very broad strategic priorities, a PEST and SWOT analysis a context analysis, a description of the monitoring approach and some quantitative indicators. However, the Panel considers it to be necessary to gather the different elements of the strategy for 2026-2030 in more detail in one central document which not only mentions quantitative indicators, but also provides more detailed guidance on how the College wants to achieve those targets (implementation measures) and which priorities it sets. Such a strategic plan should be supported by a multi-annual resource planning including the growth in number and type of staff and the necessary financial and material resources to achieve the quantitative indicators. The Panel has asked questions on the financial and material resource planning during several interviews and has asked the College to provide evidence on such planning. Based on the documents the Panel has received, it considers that such kind of multi-annual resource-planning is currently not systematically undertaken by the institution, which hinders informed strategic decision making,

implementation and evaluation. The Panel is convinced that such a shared document is necessary to provide clarity and guidance for the whole academic community and to effectively guide operational choices through annual action plans. Without such substantiation of the medium-term strategy, the strategic ambitions may not be feasible to achieve and the implementation means may not be appropriate.

39. The ILC Board, the Academic Council, the Studies Department, the Quality Assurance Department, and other divisions are responsible for monitoring the effective implementation of the strategy and annual action plans. The results of implementing strategic decisions are discussed at meetings of the Board, the Academic Council, the Study Field Committees, and the ILC Council. The Panel discussed with several stakeholders how the outcomes of monitoring is organised, how it is used to improve performance management and how KPIs are updated depending on achieved results. The Panel noted that some target levels for KPIs were already achieved at the time of the external reviews. Other KPIs seem to be of less strategic relevance, such as the number of individual study plans, as all stakeholders agreed that this flexibility is important, but that increasing the number of students with an individual study plan is not a goal in itself. The Panel discussed in several meetings during the site visit how the College reacts to under- or over-performance compared to the set KPIs. Stakeholders could not provide a clear answer on whether and how KPIs are used to improve operational management and how they are adapted in case set performance levels turn out to be overambitious, too low or not relevant anymore. The Panel recommends developing a more systematic approach to not only review the achievement of KPIs and how they are used to improve the operational management, but also the KPIs and set ambition levels themselves.

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

1.2.1. A clear structure for governance, decision making and distribution of responsibilities is defined;

1.2.2. Regular process management analysis is performed, preconditions for process improvement and risk management are planned;

1.2.3. Stakeholders are involved in the management process at an adequate level.

40. The General Stakeholders Meeting (General Assembly) is the highest governing body of the College. It consists of Kaunas Archdiocese, Lithuanian Jesuit Province, UAB Ortopedijos klinika, and one independent individual. It makes decisions on the restructuring, reorganisation, or liquidation of the College, establishes the procedure for managing funds and assets, elects and dismisses the Board, and approves amendments to the Statute.

41. The previous review Panel pointed out that the Director acted at that time as a “single person management body”. In order to respond to this feedback, the Board was created as a supervisory body. The Board is formed for a term of four years by a decision of the general meeting of shareholders. It consists of five members. The Board is responsible for discussing and approving the College’s strategy and management structure, planning the implementation of specific measures and analysing their implementation in order to ensure the quality of studies and scientific activities. However, the concerns raised by the previous review Panel about the “collegial and friendly, but perhaps not effective” oversight function remain valid. As indicated above, the Panel noticed that the College lacks a substantiated path towards the KPIs for 2030. The Panel considers it the role of the Board to regularly assess the managerial capacity within the College and to challenge the senior management on the longer term strategy and to make sure that such strategy includes clear choices on how to develop over the coming years. Such strategic choices should be supported by a multi-annual investment and operational budget in order to be able to guide the development of annual

operational budgets. In order to further increase stakeholder involvement at the highest governance levels, the College may consider to include stakeholders such as students and alumni in the Board of the College.

42. The Director of the College is responsible for the implementation of the strategic plan and the measures set out therein. He is supported in his role by the Head of Studies and the Head of Development and Innovations. Taking into account the suggestion of the previous review Panel, the ILC Council has been established as an additional consultation body, which has oversight over the implementation of the full strategy. This Council includes the director and department heads responsible for academic affairs, financial resources, human resources, infrastructure management, international relations, and partnerships with social organisations and students.

43. The Academic Council is responsible for establishing study procedures, approving study programmes, evaluating the quality of scientific and artistic activities, and ensuring the internal quality of studies. Other departments help to support the main and supporting processes of the College. Academic Council – the governing body of the College responsible for academic affairs. The Academic Council is composed of seven members appointed by the director for a term of five years.

44. In 2025, the Study Programme Committees were replaced by Study Field Committees. According to the Panel, this transition needs to be further embedded within the College, as both in the Self-Evaluation report and during most of the meetings, reference was still made to the Study Programme Committees. Those Committees have a broad role within their area of studies. They gather the relevant stakeholder groups and take decisions or provide advice on education, research and quality assurance activities within their study field. Based on the feedback received from different stakeholders, the Panel considers that the Study Field Committees play a crucial role in the College. Taking into account the ambition to grow substantially in number of students and staff over the course of the coming years, the College should regularly assess whether the Study Field Committees effectively manage to implement all their roles and responsibilities in an efficient and effective manner.

45. Following further discussion, the Panel considers it useful to further finetune which decisions should be taken at which level in the organisation in order to ensure maximal subsidiarity and to make sure the current structure is efficient for a relatively small College.

46. The College's main processes are regulated by the Quality Manual. This document is aligned with the regulations on studies, applied science (artistic), and non-formal adult education. The management is based on a process-oriented approach. Previous reviews have stressed the need for more elaborate process management whilst acknowledging that current processes can be adequate for a small College. Although the College has reviewed its management structure, the Panel considers that the balance between formality and informality will need to shift further if the College wants to grow substantially over the coming years. So, the Panel reiterates the recommendation of the previous review panel that still more attention needs to be given to a structured approach to the governance of the College, formal decision making and distribution of responsibilities.

47. The College aims to take management decisions to be made on the basis of conscious analysis. However, such analysis was not always made explicit in the Self-Evaluation Report. Based on the evidence provided during the review visit, the Panel came to the conclusion that process management analysis should be performed more regularly and that risk management is still in its infancy. Only in 2025, a Risk Assessment Plan and a Description of ILC Risks and Opportunities were prepared and approved by the Board.

48. The Student Council plays an important role as an intermediary between students and the College. The President of the Student Representation is appointed by the previous generation, rather than elected among its constituency. The Panel had the opportunity to meet with student representatives who represent their constituency in several committees within the College and organise events to support the broader student community. However, the Panel is of the opinion that student involvement is adequate. Student Representation may be improved in the participation of all the relevant bodies of the College and to put forward any student's concerns in a more structured manner to the table. Especially taking into consideration the ambition of the College to double the size of its student population in the coming years, including a substantial group of international students, the College will need to gradually shift from the current informal feedback culture to more formal approaches. Such a shift will require the Student Representation to take on a stronger and more structured role in voicing students' academic concerns.

49. The College maintains regular dialogue with regional, and sometimes national, employers and other partners through surveys, meetings, and joint projects, and their insights. In addition, social partners are involved in the college's management structures and participate in organized events such as career days, conferences, and professional development initiatives. The Panel considers the involvement of regional social partners to be sufficient. Taking into account the international ambitions of the College, the Panel recommends developing the College's relations with international stakeholders. First connections are created within international partnerships, but such international connections may need to be developed in each study field in which the College aims to attract substantial numbers of international students.

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

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

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

50. The College uses several platforms to gather performance data, such as the study data management system UNIMETIS, the LAMA BPO register, the eLABa and LMT "Vieversio" systems, the Student Register, the Register of Diplomas, Certificates and Qualification Certificates, AIKOS, IS Parama, IS Paskola and the Education Management Information System (ŠVIS).

51. Student progress is monitored by study programme managers – after each exam session, progress reports are prepared, which are used to decide on changes in the form of funding, repetition of studies, or individual assistance measures. Discontinued studies are analysed at Study Field Committee meetings to identify causes and solutions.

52. The Future Career Centre collects data on graduate employment based on graduate surveys, information provided by employers, and data from the Lithuanian Employment Service and Education Management Information System (SVIS). The monitoring assesses how many graduates find employment within 12 months of completing their studies, as well as recording indicators of self-employment and further studies. In 2024, 115 students graduated, of whom 90 found employment within the first year, 34 chose to work independently and 4 continued their studies.

53. In the Annual Activity Report 2024 some data are presented on student, graduates and staff numbers, entrance scores and an overall research output score. However, the public annual report is also used for marketing purposes and thus doesn't always invite to be self-critical. Therefore, the Panel recommends developing, in addition to the public annual report, a more performance-based institutional achievement report in order to provide such information in a more systematic way to the founders and members of the legal entity.

54. So, overall it is obvious that the College gathers some performance data and the College provides in its Self-Evaluation Report some examples on how it adapts its activities based on such data. For example, the College strengthened its processes for student mentoring to reduce the drop-out rates in its programmes. As indicated above, the College should, however, be more explicit on how it uses analysed data to systematically improve its activities. These data should also be compared more explicitly to the set KPIs rather than just celebrating progress compared to the previous year.

55. The College indicates that Department heads prepare reports on key performance indicators. These data are analysed and presented in annual activity reports, which the Director submits and presents to the Board, which in turn submits the reports to the Stakeholders.

56. The main source of public data is the Colleges website (www.ilc.it), along with social media channels Facebook, Instagram, LinkedIn, and YouTube channels. However, the panel noted that these are predominantly used as a marketing tool to promote the College's programmes to potential students and to provide potential and current students with information on the College's processes and procedures.

57. Within the marketing communication on study programmes, some information is available on the average wage levels of graduates. Furthermore, the College provides relevant information about external reviews and follow-up on those reviews on its website. So, overall, only limited information on the performance of the higher education institution is available to the public. The Panel recommends the College publishing more clear, accurate and accessible information on its performance on the College's website.

1.4. Effectiveness of human resource management:

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

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

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

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

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

58. The College's human resource management is described in the College's Strategic Plan for 2021–2025, the Quality Manual and the College's Rules of Procedure. The management of the College's human resources includes setting qualification requirements for teaching staff, teachers involved in R&D activities, and administrative staff; managing staff selection, recruitment and adaptation processes; improvement of competences and skills; setting goals for staff; workload planning and accounting; staff motivation and evaluation, and dismissal.

59. In accordance with these procedures, competitions for new teaching positions are conducted publicly, in accordance with the principles of transparency, and the suitability of candidates is assessed by a collegial commission composed of qualified members of the academic community, external representatives (from other higher education institutions), and student representatives.

60. New academic and non-academic staff are familiarised with their duties, processes, procedures, occupational safety requirements, and are provided with work tools and logins, as well as consultations if necessary. New teachers are introduced to the activities of the College through meetings of the Department of Studies and the administration, organised at the beginning of the new academic year

61. Teachers are evaluated according to the established procedure. A commission assesses the teacher's compliance with their duties, qualification requirements, and the results of their studies, research, and applied activities, and also takes into account students' feedback and professional experience. Each lecturer submits an annual activity report to the Department of Studies and, at the end of the semester, completes a work experience self-assessment questionnaire prepared in accordance with the Ignatian Pedagogical Paradigm. Non-academic staff are assessed during a face-to-face meeting with their direct manager. Annual performance results, competencies, and motivation are discussed, and the employee provides feedback on working conditions.

62. Based on the information described above and the Panel's discussions with representatives of different staff groups, the Panel considers that procedures for selection, formation and evaluation of staff are sufficiently transparent and satisfactorily applied.

63. The number of employees is determined by the College's management. Annually, departments indicate the capacity they require to implement their strategy. Those demands are then aligned with the available budget in order to decide on the next annual budget per department or study programme.

64. The College's staff consists of academic staff (professor, associate professor, senior lecturer, lecturer, assistant, junior assistant, practical instructor), administrative staff (Director, Department heads, student support staff, etc.), maintenance staff, other staff (e.g. Restaurant Arrivée staff).

65. Based on the Self-Evaluation report data as of 15 September 2025, the College's academic team consists of 3 professors (2 PhD and 1 Master), 67 lecturers (12 PhD, 52 Masters & 3 Bachelors), 6 Associate Professors (all PhD) and 2 assistants (2 Bachelors). In total they represent 30,59 FTE for 771 students or the student-staff ratio is 25,2 students per full time staff member. In the table below, the number of academic staff as of the 15th of September 2025 is presented. As mentioned in the table, 20 out of 78 lecturers hold a Doctoral degree.

The workload of teachers is determined for one academic year and includes contact work with students, non-contact work (preparation, methodological activities), and R&D activities.

66. During the site visit the College provided a detailed list of staff which contains 101 names, representing 46,94 FTE. 22 of them (1 associate professor, 12 lecturers with research duties, 7 lecturers without research duties and 2 practitioners) are full-time employed at the College. The full-time staff is distributed equally across the study fields. They are supported by 79 part-time staff (2 professors, 4 associate professors, 10 lecturers with research duties, 50 lecturers without research duties, 1 research assistant, 4 teaching assistants and 3 practitioners). Based on those data and the feedback of students and staff, the Panel considers that the College has sufficient academic staff for each of its study programmes. The Panel learned that students generally get supported by any staff member they approach. While students strongly value this proximity of teaching and administrative staff, the Panel considers that a more systematic approach and

distribution of tasks will be necessary to continue to provide students with the necessary support and guidance while at the same time keeping this feasible for the staff, taking into account the proposed growth in number of students.

67. The previous Panel recommended appointing a full-time manager for the Quality Laboratory who would be solely responsible for quality monitoring and assurance. The Panel considers that this recommendation remains valid. At the time of the site visit, the capacity to manage key processes, such as research, internationalisation and quality assurance was still limited in relation to the ambitions and needs of the College in those areas. The Panel considers the College should invest further in building sufficient senior expertise and bandwidth within the (academic and non-academic) teams in each of these areas.

68. The College has developed procedures for the recruitment of teaching staff, including setting minimum qualification requirements for each category of academic staff and the conditions for competing for teaching positions. Academic staff are selected on the basis of their education, academic degree, teaching experience, publications, and other documents proving their pedagogical, professional, practical, or artistic activities, as well as R&D activities. The position of associate professor is held by scientists or doctors of arts with a doctoral degree, who have at least 5 years of teaching experience and are engaged in R&D activities. The position of senior lecturer is held by persons with a doctoral degree. The position of lecturer may be held by a person with a master's degree and at least 3 years of practical work experience, who also carries out methodological and/or R&D activities. However, according to the above table which was provided by the College in its Self-Evaluation Report, 3 of the Lecturers only hold a Bachelor's degree which is not in line with the College's own regulations. The College did not provide detailed information on the level of practical experience of lecturers.

69. During the period 2023–2024, the College recorded a significant increase in the involvement of academic staff in scientific, applied research, and experimental development (R&D) activities. All teachers have more than three years of practical work experience. In 2023, 22 lecturers participated in R&D activities. In 2024, this figure almost doubled, with 45 out of 79 lecturers, or 57% of the total academic staff, actively participating in R&D activities. While the research output has increased over the past years, the Panel noted that most of this output was carried out by a limited number of research staff. The Panel also noted that the research output is unevenly distributed among the different research and study fields. In order to fully comply with their own ambitions and the expectations of the Lithuanian legislator, more investment will be required to further build the research capacity of the College in order to substantiate all teaching activities by their own or external scientific research. The College should make sure that it builds a team with sufficient research management and senior research expertise, combined with opportunities for young researchers to realise their full potential.

70. The Panel received limited information on the composition and the qualifications of the non-academic staff members who supported the study programmes of the College at the time of the review. However, based on the feedback provided by students and alumni, the Panel considers that the non-academic team is generally sufficient. Nevertheless, the Panel raises in this report several areas for improvement such as strategic planning, quality assurance and internationalisation. In order to resolve the mentioned challenges and to be able to manage the targeted growth in numbers of (international) students, the College will need to strengthen its non-academic staff, both qualitatively and quantitatively. Non-academic staff are hired in accordance with the qualification requirements set out in the job descriptions approved by the Director. New job descriptions are prepared by the direct supervisor together with the Head of Human Resources. Permanent or fixed-term employment contracts may be concluded with administrative support, and other staff. In addition to their direct duties, administrative staff may also perform teaching or research work. A probationary period of no more than three months applies after the signing an employment contract.

71. In 2023–2024, the funds allocated by the College for professional development accounted for 3 % of the total budget. More than 80% of teaching staff participated in professional development activities. A staff Qualification Improvement Plan is drawn up for each semester and updated at the beginning of the semester according to the needs expressed by teachers and other employees.

72. The previous review Panel voiced its strong concern about the fact that the Ignatian Pedagogical Paradigm, as a crucial element of the College’s academic offering, was more a conceptual commitment to personal development than an actionable assessment mechanism for individual courses. In order to – partially – respond to this concern, the College invested in training its academic staff on this Paradigm. Annually, approximately 12–16 academic staff members participated in Ignatian competency development activities. Since 2024, these activities have been coordinated by the Practical Methodological Laboratory, which organises a staff competency improvement programme for teachers and researchers.

73. The improvement of non-academic staff qualifications focuses on the following areas: upskilling, deepening, and developing subject-specific competencies; improving digital technology skills; learning or improving foreign languages and the development of general competencies (leadership, management, intercultural, entrepreneurship, etc).

74. Furthermore, regular training opportunities are provided through international projects and membership of international networks. Additionally, training also arises from self-identified desire for improvement or may result from a performance review or student evaluation. Overall, the Panel considers that the conditions are created for academic and non-academic staff to develop their competencies. As indicated below, the Panel considers, however, that additional efforts are needed to guarantee sufficient English language proficiency among all staff members in order to be able to implement the College’s international ambitions.

1.5. Efficiency of financial and learning resource management:

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

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

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

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

75. Financial resources are planned and allocated in accordance with the Budgetary and Implementation Control Procedure. The main financial planning instrument is the Annual Budget. This budget is prepared on the basis of bottom-up and top-down principles: initial plans are prepared by the departments and then adjusted and approved by the Director and the Management Board. The budgets of the structural units are drawn up by the end of October, and the consolidated budget of the College is prepared and submitted to the Board for approval by the end of November. The heads of departments and the Director are directly responsible for this process. The Panel learned that the budgeting process runs smoothly within the College. However, the College was not able to provide clear evidence on how the budgeting process is guided systematically by the strategic planning of the College. The Panel, therefore, recommends the College adopts a resource policy that translates strategic options more systematically into multi-annual and annual budgets and to substantiate the rational allocation and use of financial resources more effectively.

76. In accordance with the College's Statute, the General Meeting of Stakeholders takes decisions on the transfer, lease or pledge of long-term assets; The Board is responsible for decisions relating to investments in the College's activities, the acquisition of long-term assets worth more than EUR 30,000 and the consideration of financial statements. The Director decides on the acquisition of assets worth less than EUR 30,000 and ensures the daily use, disposal, and protection of assets.

77. External audits are now conducted annually, as a response to the recommendation of the previous Review Panel. After each audit, the conclusions are submitted to the Board by May, and final approval is given by the shareholders.

78. The Panel discussed the growth plans for the coming years with all relevant stakeholders during the site visit. The Panel asked for substantiation about the growth plan. The Panel received a table with expected numbers of students per year and per study programme, which was explained during the site visit. However, the College did not provide the Panel with further written substantiation of the growth plan or a medium-term financial plan which substantiates the Strategic plan 2026-2030. The Panel reiterates the previous Panel's recommendation "to prepare long-term realistic forecasts". During several interviews representatives of the College's management reiterated that doubling the number of students just requires more staff and facilities. The Panel considers that the feedback it received from the College management did not provide sufficient proof of sound reflection on the practical consequences of such a change in scale of activities. Therefore, the Panel considers it would be useful to deeply reflect on the financial consequences of doubling the number of students on the need for educational and support staff, research capacity and infrastructure, to plan how to spread investments over the strategic plan period and to assess whether the growth plan is feasible. Furthermore, it might not be possible to keep budgets balanced and at the same time investing enough to prepare for future growth. A multi-annual budget may allow to take into account necessary investments, leading to future financial returns. Such a multi-annual budget wasn't presented by the College to the Panel to support its statements and strategy.

79. The activities and development of the College are financed from student tuition fees (16%), state budget allocations (62%), project funds, donations, and income from scientific and economic activities, as well as support from legal entities and individuals.

80. To ensure financial independence, the College aims to diversify its funding sources. The organisation is expanding its contract work, professional development training through kursuok.lt and the VASPVT Competence Platform and international and national projects. Additionally, income generated from services provided to the public is becoming increasingly important, particularly from Restaurant Arrivée, the Esthétique beauty laboratory in Kaunas, the Talking Gardens recreation centre in Šilutė and the SILC Valley project.

81. During the period 2023–2024, the College's financial performance demonstrated growth, thanks to the increasing revenue from studies, while revenue from other activities (grants, restaurant and catering, beauty services, rentals) remained stable and accounts for about 20% of its income.

82. The College's R&D activities are financed from two main sources: targeted funds from the Ministry of Education, Science, and Sport and the College's budget. Funding is planned on an annual budget cycle, considering planned R&D activities and the College's strategic objectives. Funds are allocated according to activity categories: researchers' salaries, publications, organization of conferences, business trips, consultations, etc. During the period of 2026–2030, it is planned to establish an internal R&D fund to finance international projects and publications in Q1–Q2 journals, create a system for monitoring R&D costs and results, encourage the involvement of young researchers in projects, and strengthen cooperation with

foreign partners to develop joint R&D initiative. In order to implement those plans and to meet the targets set in the strategic plan 2026-2030 in the area of research, additional resources will be needed to build-up the research capacity to a level which allows to attract more national external research funding and to start to participate in international research projects.

83. Effective development of R&D activities requires a sustainable and balanced funding model that ensures long-term continuity of research, quality promotion and involvement of the academic community. The College seeks to strengthen its financial independence and to create a flexible, results-based R&D funding system that would promote internationality, interdisciplinarity and initiatives of and for young researchers. While it received targeted funding from the Ministry of Education in 2023 and 2024, this amount dropped substantially in 2025. In order to be able to further invest in the development of research and development activities, the College matched the reduction in Government funding with an internal budget. The total research budget amounts around 6% of the College's budget. It is positive that the College invests in research from its internal budgets, but in order to be able to sustain growth in research and development activities, a higher percentage of the overall budget will be required. The College should, therefore, also increase its efforts in attracting external research funding from the Lithuanian Research Council and European Funding, such as the Horizon programme.

84. Developing its infrastructure is one of the strategic goals of the College. The College indicates in its Self-Evaluation report that it prioritises investments in improving the quality of studies by implementing the IPP principles, developing infrastructure, renovating premises, purchasing modern equipment, and implementing IT. The Panel noticed that some study programmes may benefit from state-of-the-art infrastructure, while the learning resources for other programmes rely on rather dated learning resources. The College indicates in its Self-Evaluation Report that evaluation of study resource needs and the analysis of their adequacy are carried out regularly. The committees responsible for study programme areas, teachers, and administration representatives regularly collect information on the adequacy of material and digital resources based on student surveys, lecturer reports, and end-of-semester reflections. Feedback from internship supervisors, graduate opinions, and social partner evaluations is also considered by the College to be important. The College, however, did not report in its Self-Evaluation Report in detail on what it learned from such evaluations. As with other resources, the Panel considers that the learning resources may be planned more systematically based on the strategic plan of the College and the College could be more explicit on the priorities in relation to its investments in learning resources. Nevertheless, the Panel did not receive any information which indicates that learning resources would not be used rationally.

85. The College has lecture halls of various sizes, accommodating from 6 to 78 workplaces and a small library with access to a selection of online journals. The Panel considers it would be useful to increase the number of available online resources within the library system of the College. The library would also benefit from an investment in physical books and journals to help ensure staff and students are provided with the necessary contemporary material to support learning and teaching, and research activities. The College provides some room for students to meet for project-work and for self-study. Although the students the Panel discussed this topic with, considered such infrastructure to be sufficient, the Panel considers it as minimal. Other spaces and infrastructure are also used to ensure the study process: the Restaurant Arrivé with an 200 m² outdoor terrace and court-yard, an IT auditorium at the Kaunas School of Information Technology, a farm, the Esthétique Beauty Laboratory for applied practice, the Orthopaedic technologists' premises (all in Kaunas), a creative workshop studio (Vilnius), as well as practice bases for social work, tourism, and leisure studies (Šiluva). These spaces are intended for practical activities, course project defence events, national and international project activities, and lectures. The Panel commends the College for having its own real life practice infrastructure. The College has made substantial efforts to respond to the previous Panel's

recommendation to make the College accessible with disabilities. The College invested in ramps, lifts, emergency call buttons, disabled restrooms, and Braille signage in lecture halls.

86. The Panel had the opportunity to visit some of the facilities during the site visit. While the Panel considers the infrastructure sufficient for the implementation of the current study programmes, it noticed significant differences in the extent to which the infrastructure and facilities are up-to-date. While, for example, the application restaurant provides an attractive learning environment, the orthopaedic premises may need to be updated. The Panel recommends ensuring sufficient and updated equipment for all study programmes. As mentioned above, the College management indicated that the current infrastructure is clearly insufficient for accommodate the planned growth in student numbers. At the time of the site visit, the College was considering several options to acquire additional infrastructure to prepare for the proposed growth in the number of students and premises. The College has stated confidently that it will be able to gradually adapt to the needs of a growing number of students. The Panel was, however, surprised that the only information the College provided as a response to the request by the Panel to receive its strategic infrastructure development plans, were is mainly planned through very operational annual action plans, rather than through a medium term strategic development plan. In the interviews during the site visit, the College management did extensively explain its plans to develop the SILC Valley project, but no overall financial plans have been shared with the Panel on how this will be financed and how it will be compatible with the required budgets for other infrastructural development needs.

87. Taking into account the College's ambitions to attract significant numbers of international students, specific attention will be needed to increase the capacity of student housing capacity and a specific acquisition strategy for English-language resources for the library, reiterating the recommendation of the previous review Panel. Taking into account all these elements, the Panel considers that a medium-term investment plan for all material resources is needed.

88. **In summary**, the College has streamlined its management structure in line with the suggestions of the previous review panel. However, the Panel believes there is a need to further optimize the management and governance structure, ensuring critical self-reflection and strategic thinking, as well as active involvement of all relevant stakeholders. Furthermore, based on the documents the College shared with the Panel, the Panel considers that there is a need for a more explicit medium-term strategy which provides clear guidance for implementation. Currently the College mainly works with the high-level strategy 2026-2030, including quantitative medium-term KPIs on the one hand and operational annual action plans. An integrated and realistic strategic document outlining priorities and choices made related to internationalisation, study programme, research and infrastructure development, supported by a multi-annual budget, would increase coherence between strategic and financial planning and provide consistent guidance for annual planning. The College should also connect performance reports more explicitly to set targets.

The College has sufficient staff and learning resources for the current scale of activities. There is a need for further investment in quality research, especially if the College intends to achieve not only its proposed ambitious growth goals concerning the infrastructure, teaching capacity and language skills, but also to the internal processes and organisational structures necessary to cope with these proposed intentions. In the opinion of the Panel, the College underestimates the structural impact the intended growth in numbers of (international) students will have on the College.

89. **Judgement:** the area meets the minimum requirements, however there are shortcomings that must be addressed and is given 2 points.

90. **Recommendations for the area:**

- The Panel recommends the College to not only align with the 'why' of European policy frameworks, but also to comply with 'how' to implement those policies.
- Panel reiterates the recommendation of the previous review panel that still more attention needs to be given to a structured approach to the governance of the College, formal decision making and distribution of responsibilities.
- The Panel recommends to regularly assess the managerial capacity within the College, to challenge the senior management on the longer-term strategy and to make sure that such strategy includes clear choices on how to develop over the coming years.
- The Panel encourages the College to ensure sufficient structural capacity, including senior expertise and bandwidth, for the management and implementation of key processes such as research, internationalisation and quality assurance.
- The College should regularly assess whether the Study Field Committees manage to implement all their roles and responsibilities in an efficient and effective manner.
- The Panel recommends gathering the different elements of the strategy for 2026-2030 in one central document with quantitative indicators, as well as more detailed guidance on how the College wants to achieve those targets and which priorities it sets.
- The Panel recommends developing a more systematic approach to process management in all areas of activity, as well as regularly reviewing both the achievement and relevance of the set KPIs.
- The Panel recommends developing, next to the public annual report, a more performance-based institutional achievement report.
- The Panel recommends the College publishing more clear, accurate and accessible information on its performance on the College's website.
- The Panel recommends that the College adopts a resource policy that translates strategic options more systematically into multi-annual and annual budgets and to substantiate the rational allocation and use of financial resources more effectively.
- The Panel reiterates the previous Panel's recommendation "to prepare long-term realistic forecasts" and to invest in additional teaching and research capacity and in expanding the material infrastructure, including students housing, up-to-date equipment for all study programmes and the College's (English) library collection.

91. **Good practice:**

- The Panel commends the College for having its own application restaurant, farm, beauty laboratory, creative workshop studio and practice infrastructure in Šiluva.

III.2. Quality Assurance

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

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

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

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

activities are specified;

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

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

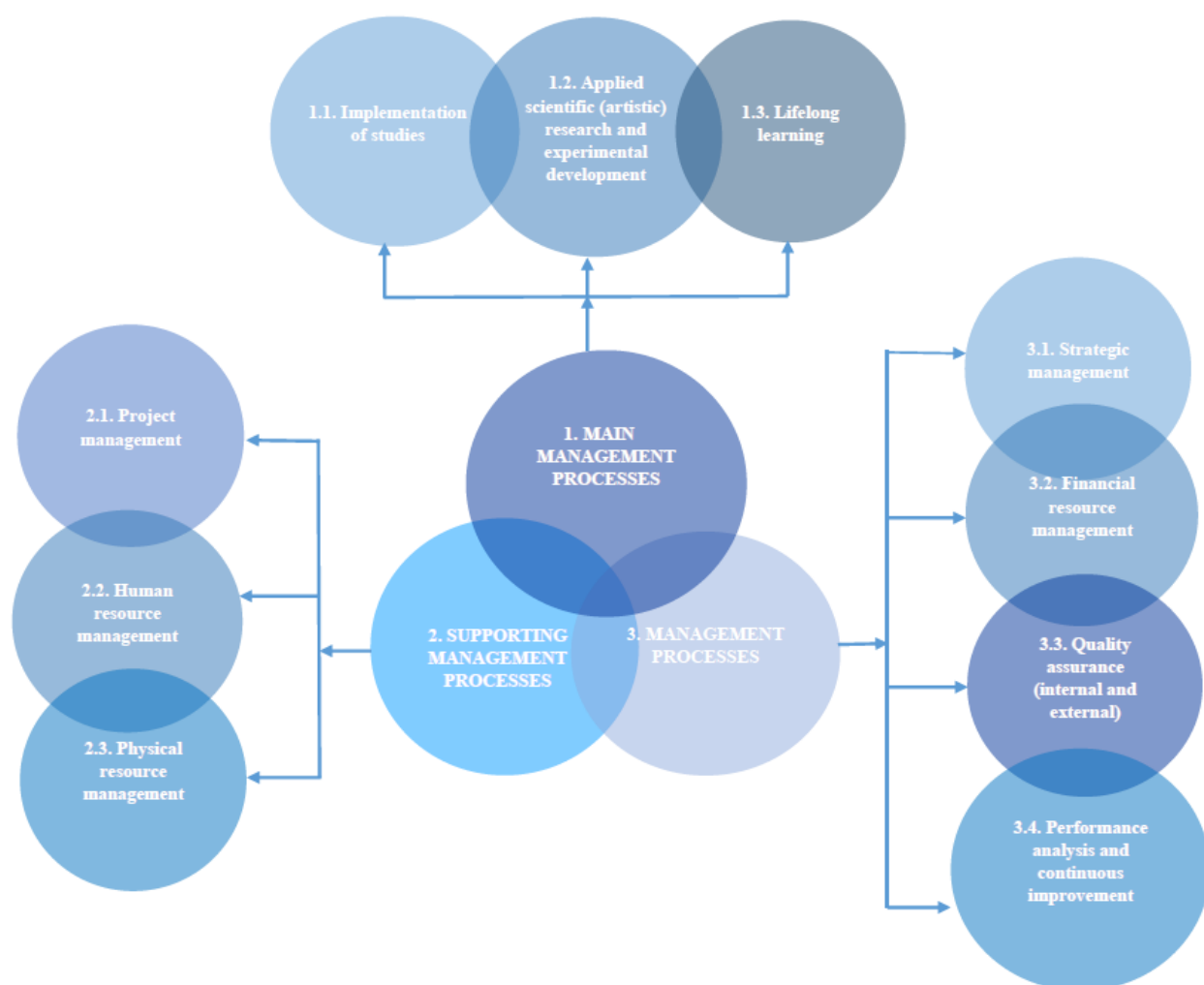
2.1.6. The results of the external review are used to improve the performance of the higher education institution.

92. The College has developed a Quality Assurance Policy and an extensive Quality Manual, which are published on the College's website, both in English and Lithuanian. The Quality Manual is structured along the lines of the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Procedures are in place for the different areas of operations. However, based on the information in the self-evaluation report, the available quality assurance documents on the Colleges website and the additional documents the Panel received, the Panel concludes that there are more detailed quality assurance processes for teaching and learning, while for other areas of operations, such as administration, governance, community service and research quality assurance processes are less developed. Having defined processes is a first step in the development of a quality assurance system, but the College should also assess the effectiveness of those processes, with a view on ensuring that the scope of quality assurance is covering all the College's operations.

93. Specifically relating to Standard 1.3: Student-centred learning, teaching and assessment, the Panel noticed that the College's Quality Manual mainly focuses on academic ethics and performance assessment. The Panel considers that the College may benefit from making the links more explicit between student-centred learning on the one hand and the Ignatian Pedagogical Paradigm (IPP) and the Cura Personalis approach which the College implements on the other hand.

94. All quality assurance processes are described in the Quality Manual which is publicly available on the College's website. It describes the College's processes for the different areas of work within the College (as shown in the graph below) in detail. The Panel considers that the individual processes are sufficiently developed, although process descriptions often remain relatively vague and may be made more explicit and actionable. For example, the process descriptions refer regularly to surveys, but the frequency, timing, function or body in charge and exact target group is not mentioned in detail. Furthermore, the Panel noticed that the College lacks a systematic approach to regularly assess and improve the appropriateness of the quality assurance system itself. No clear approach for the revision of the system itself is.

Table 1: Overview of Quality Process – Source: ILK Quality Manual



95. The Department of Quality Assurance develops, implements and evaluates quality assurance processes and responsibilities. At least once a year, this Department considers proposals or comments for improving the quality manual and submits them to the Board and the Director for approval. The Department of Quality Assurance also supports the activities of the Study Field Committees. As indicated above, Study Field Committees are a key actor in the internal quality assurance of the College. They are in charge for planning, implementation and evaluation of study programmes and research activities in their field of study. They gather teaching staff, students and social partners to discuss those topics.

96. The Panel considers the quality assurance processes of study programmes to be sufficiently developed. However, representatives of the College seemed to be confident that there is no need to differentiate quality assurance processes and evaluation methods depending on the mode of delivery. The College delivers education in quite diverse modes of study, part of the education is organised in a hybrid mode (synchronous and a-synchronous), some courses are taught on remote campuses and ever more students are studying according to individual study plans. The Panel, therefore, considers that a thorough assessment is needed to analyse whether quality assurance processes are adapted to all the types of delivery and to assess where differentiation is needed.

97. The College uses the IPP principles as leading principles for its internal quality assurance: The key concepts of this paradigm are context, experience, reflection, action, and evaluation.

- St. Ignatius Loyola's principle of "context" focuses on assessing external factors and context in which teaching and learning take place.

- The principle of experience takes into account internal and external evaluations of the institution and its study programmes.
- Reflection is important for the analysis of the reasons why decisions were made in the past and what could have been done differently to ensure that the desired results of activities meet the institutional objectives. At this point, dialogue between all stakeholders, communication and engagement, assessment of possible risks, and decision-making according to areas of activity and responsibility become particularly important. The institution must fully understand the need to continuously improve its activities at all levels to ensure the quality management and growth of the College.
- The principle of action refers to clear, concrete actions that the College aims to take to improve its activities so that each member of the community can contribute directly and effectively to the common good, not only at the individual level, but also at the institutional level and in response to the needs of society.
- The constant pursuit of "more, to improve" is important to the College: to do more, not only for oneself but for everyone, and to take appropriate action and responsibility for it.
- Finally, the principle of "evaluation" shows whether the actions taken respond to the current situation are reflected in the actions of the College and whether the actions taken are appropriate for improving the activities of the College.

98. While the Panel considers that the IPP and the underlying principles are well aligned with the needs of a performing internal quality assurance system, the Panel considers that there are shortcomings in the implementation of those principles in the daily activities of the College and in the application of its internal quality assurance processes.

99. The College gathers feedback from internal and external stakeholders, and this input informs the development of strategic documents, such as five-year strategic plans, annual action plans and end-of-year reports. As indicated above, the Panel considers that the strategic planning process needs be optimised. Although it is positive that the College translates strategic objectives into measurable KPIs, there is still a need to better align and inform different sets of indicators to provide clear guidance for implementation. As indicated above, the KPIs mentioned in the Strategic Plan 2026-2030 are different from those in the KPIs in the Annex to this Strategic Plan (which sets indicators for the period 2025-2030). For example, in internationalisation, three indicators are mentioned in the Strategic Plan, while in an annex other indicators are described including ambition levels for every year until 2030. Furthermore, in the Internationalization Strategy 2025-2030 another nine different indicators are mentioned.

100. Furthermore, the Panel was provided with little evidence on the decision-making mechanisms that link strategic objectives, KPI's and annual action plans. The Panel learned that Study Field Committees play an important role in the preparation of annual action plans ('principle of action' and 'principle of more'), but the College did not provide convincing evidence that such bottom-up planning is systematically informed by the College's strategic objectives, how the contribution of those actions to the achievement of the strategic objectives is assessed ('principle of evaluation') and how objectives are adapted when evaluations indicate that changes are needed.

101. During the site visit, the Panel discussed the appropriateness of the College's KPIs with several stakeholders. Most of the KPIs used by the College are focused on inputs and outputs, rather than on outcomes or impact. The Panel noticed that some KPIs for 2030 were already achieved at the time of the review, while others didn't seem to be fully appropriate to measure the success of the College. The College did not provide the Panel with clear evidence on whether and how such KPIs will be reviewed. Moreover, the College may consider to develop in the future additional and/or revised indicators which focus on evaluating the impact the College makes. An area where this would be especially valuable is the impact of the IPP methodology. The previous review Panel already pointed out that in its opinion "it is imperative that the

College establish indicators, in consultation with alumni and social partners, to monitor how staff and students practically acquire elements of the Ignatian Pedagogical Paradigm, so as to maintain this important - but at present unmeasured - aspect of the College experience.” In the past years, the College didn’t really go beyond providing professional development activities to the teaching staff, while the Panel agrees with the previous review Panel that it would strongly contribute to the Unique Selling Point (USP) of the College if it developed a methodology to evaluate to which extent the IPP creates real impact among students and alumni.

102. In the Self-Evaluation Report and during the site visit, the College provided several examples of how it acts upon feedback gathered through quality assurance processes. For example, the College restructured the third-year activities following graduates indicating in surveys that the workload needed to be redistributed during the spring semester to facilitate students writing their bachelor’s theses and completing their final internships, while sometimes balancing their studies with work. Furthermore, it was also suggested to incorporate more practice-based activities into the curriculum, as well as to provide a counselling service for future employment. Taking these suggestions into account, the Future Career Centre was established in 2023 to advise students on career-related issues. Strategies to improve teacher qualifications were developed in 2024 and students were given the opportunity to present their research in national and international conferences

103. Nevertheless, the Panel agrees with the conclusions of the progress visit after the previous external review that the development of the College’s quality assurance system has not yet reached the stage at which it can fully evaluate the effectiveness of the measures it has taken. While the College indicates that critical reflection and the pursuit of continuous improvement are core principles of the College, the Panel noticed that most of the examples provided relating to the improvement of quality within the College relate to optimising current practice, rather than about fundamental reflection on current and potential future weaknesses and on whether the College is doing the right things. More systematic reporting on how the College reflects on the implementation and effectiveness of its strategy would provide evidence that the College effectively implements the IPP principles in its internal quality assurance processes.

104. Furthermore, the Panel noticed that there are substantial disparities between different study programmes and research groups within the College. For example, some programmes are actively involved in international networks and develop good practices in this area, while others have strong regional networks. The Panel, therefore, recommends developing internal benchmarking systems and to make sure that pockets of good practice are shared throughout the whole College. The College may also benefit from benchmarking itself and comparing the results to other national and international higher education institutions.

105. The Academic Council reviews and approves key quality documents, analyses study quality issues, and makes decisions on the development of study fields and programmes. The College ensures regular internal quality assurance through its Quality Management System. The Quality Manual is reviewed and updated annually in the first half of the year.

106. At the implementation level, Study Field Committees operate as the main link in the study quality assurance chain. They examine feedback from students, lecturers, and social partners, assess the need to update programme content, analyse the quality of practical training, and submit proposals for improving study plans to the Academic Council. Study Field Committees should make sure that studies are developed consistently, meet the needs of the labour market and maintain a high level of quality. While the Panel considers that the Study Field Committees manage all these tasks sufficiently well, the College should reflect

whether the broad range of responsibilities remain feasible with the intended increase in number of students and staff in the coming years.

107. Furthermore, the Panel learned that most improvement measures discussed in the Study Programme Committees, need to submit proposals to the Academic Council and the Studies Department to improve the content of the programme and ensure its relevance to the needs of the labour market. The Academic Council considers the proposals submitted, assesses their validity and impact on the entire study programme. Once decisions have been made and approved, the Academic Council submits them to the Director and the Head of the Study Department, who are responsible for implementing and managing the planned changes. This process, therefore, includes many layers within the organisation. The Panel considers it useful to further finetune which decisions should be taken at which level in the organisation in order to ensure maximal subsidiarity and the avoidance of double work.

108. Stakeholders are involved in various aspects of quality assurance processes and decision making through periodic surveys and participation in collegial management bodies. The results of the surveys are discussed at different levels – they are sent to departments according to their areas of responsibility, evaluated by study field committees, and submitted to the Academic Council for evaluation. Areas for improvement are analysed, followed by an assessment of the possibilities and stages for implementing changes.

109. Students may express their opinions by participating in surveys, through Study Field Committees, the Academic Council, the Academic Ethics Committee, and the Students' Representative Office. In 2023–2025, about 70% of all students participated in annual surveys on the quality of studies. The Panel met with several very motivated student representatives during the site visit. The Panel learned that they are actively involved in community development among the student population. Additionally, they also do their best to reflect the students' voice in the different structural bodies of the College. Student representatives have their own meeting room, but they are not systematically trained by the College to take up a representative role within the College. Therefore, based on its exchanges with different stakeholders during the site visit, the Panel came to the conclusion that students may be better supported to self-organize and to present the students' voice proactively throughout the different bodies of the College.

110. To strengthen interaction with graduates, an Alumni Relations Development Strategy was prepared. In 2022 a centralized database was created and an Alumni Club was formed. Its activities are supported by a special model of benefits and privileges that encourages active involvement. Alumni events are organised annually, mentoring programmes for students are implemented, and graduates are invited to contribute to the improvement of study programmes. The Alumni Club may also delegate alumni to the Study Field Committees. The Panel learned, however, that alumni feedback could be used more systematically in the College's internal quality assurance activities.

111. Taking into account the international ambitions of the College, it is important to take into account the needs of international students, staff, alumni and social partners. To ensure their full participation in the internal quality assurance processes of the College, it is important to ensure that internal communication and documentation is provided both in Lithuanian and English. The panel, therefore, reiterates the previous review Panel's recommendation to develop all relevant documentation in Lithuanian and English.

112. Stakeholders who participate in advisory and governing bodies of the College are involved in the discussion on the feedback provided by themselves and other stakeholders. Therefore, they are informed about the way feedback is used in decision-making processes. Although the College's Feedback Regulation states that "The College shall ensure that all members of the College understand the importance and impact of feedback on the quality and development of the College", an approach to ensure that stakeholders are

systematically informed about the way feedback is used in decision-making processes is lacking. The College claims that reports on its surveys and internal quality processes are published on the internal Mano ILC system and on the College's website. On the public website, reports are limited to external reviews (external review reports, follow-up plans and evaluations of follow-up plans). While it is positive that the College guarantees that reporting on external evaluations is available to all stakeholders, this is only one aspect of its internal quality assurance. The Panel suggests that the College actively shares information on the evaluation of the College's strategy and the feedback provided by stakeholders, and - crucially - how this feedback leads to quality improvement within the College with social partners and students. Such feedback often contributes to the willingness of stakeholders to continue to provide feedback.

113. The College considers student counselling activities as an integral part of ensuring the quality of studies and student welfare. They are based on the mission, values and principle of Cura Personalis (attention to the growth of each person). The College understands counselling as a consistent process that includes not only the student's academic, but also personal, emotional, and spiritual growth. The College carries out a wide range of forms of counselling aimed at successful adaptation, self-expression and involvement of students in the academic community. Counselling is organized in five main areas: academic counselling, mentoring, psychological support, career counselling, and reflective and pastoral counselling. In 2023–2025, 142 individual consultations and 5 group support sessions were provided to more than 70 students. On the initiative of the Chaplain and spiritual support coordinator, 12 retreats and 9 community discussions on life balance during studies were held in the same period. In 2023, the Future Career Centre was established to advise students on career-related issues. Students and alumni are very positive about the support they receive within the College. During the site visit, the Panel learned that students approach teaching and support staff, not only based on formally assigned support roles, but also based on availability and affinity. The small scale of the College allows it to provide such formal and informal individual support to those who need it. This is a clear strength of the College. However, the Panel considers that the current level of informal student support will probably not remain feasible for the teaching staff when the College grows. Therefore, the College may start preparing for the growth it aims to achieve, structuring individual support more systematically over time without losing the proximity for students.

114. In order to reduce student dropout rates, the College established a mentoring system aimed at helping students successfully integrate into the academic community. This system includes assigning mentors to students with disabilities and study coordinators for first-year students to enhance awareness of available support measures in higher education. Additionally, the College offers a study module titled 'Introduction to Studies', to help students adapt to the new learning environment. The initiative also focuses on developing academic writing skills, improving learning strategies, and acquiring essential competencies. To achieve this, the College has organised 15 methodological seminars on writing papers, 8 workshops on communication, and 6 training sessions on emotional intelligence were organised from 2023 to 2025. Those students who intend to discontinue their studies are invited for individual interviews with students to discuss various alternatives, and to motivate students to continue their studies. More flexible class schedules are applied, information on financial support is provided, and students may be granted academic leave for important reasons (e.g. illness or childcare).

115. The College pays particular attention to inclusion measures: students with special needs are provided with an adapted environment, specialised equipment, flexible study schedules, and remote learning opportunities. The College has become an ELVIS ambassador, thus providing broader access to digital content for students with visual impairments. If necessary, students are assigned mentors to help them overcome everyday obstacles during their studies. While information on the specific composition of the College's student population lacked in the Self-Evaluation Report, the Panel learned during the site visit that the

College has a student population which deviates from the average, including a significant number of students coming from underrepresented groups, students with disabilities and students from different age groups, including students above 50 years of age, and even above 65. Although the Panel values those efforts of the College, it considers that it will be important to reserve sufficient resources to continue to provide adequate support to all those students.

116. Accommodation is provided through agreements with Domus Pacis and the Kaunas Archdiocese guest house Villa Kaunensis, and students are advised on other dormitory and rental options. This accommodation may use some update to the current expectations of students. The capacity is also limited. The College, therefore, is searching for additional capacity in order to be able to respond to the growing demand, especially when significant numbers of international students may arrive.

117. Support for employees is focused on opportunities for professional development. Every year, qualification improvement plans are implemented, various training courses and seminars are organised, along with Ignatian pedagogy seminars. Teachers participate in retreats, international conferences, training courses, and community meetings that promote professional and personal growth. In 2024 the College spent 20,500 euro on employee development training. Additionally, for new staff a mentorship programme is implemented. Those who benefited from this programme are very positive about the way they get supported to integrate in the College. The Panel considers this mentorship programme as a best practice.

118. Overall, the Panel considers the support provided to students and academic and non-academic staff of the institution effective.

119. The College's policy on academic integrity, tolerance, and ethics is based on its Academic Code of Ethics, which sets out the basic standards of professional ethics and conduct for the community. All new students, and employees are familiarised with this document when signing their contracts and confirm the Declaration of Integrity, which is valid for the entire duration of their studies. In it, they undertake to adhere to academic ethics, prepare written work independently, and participate honestly in assessments and project activities. Students are familiarized with the principles of academic ethics – before each independent written assignment, guidelines for completing the task and requirements for the use of sources are provided, and students are reminded to adhere to integrity when submitting their work. Final papers are checked using the Turnitin system to ensure their originality.

120. Everyone involved with the College may report ethical violations anonymously using a special feedback form. Violations of academic ethics are investigated by the Academic Ethics Commission. Depending on the nature of the violation, various penalties may be imposed on the student, ranging from a warning to expulsion from studies or denial of the right to defend the final thesis. Violations by teachers are recorded in the same way, ensuring that ethical standards are applied equally to all members of the community. In 2021, the Academic Ethics Commission examined one case.

121. Appeals and Complaints are regulated by the Procedure for the Examination of Student Appeals and Complaints. All documents on this procedure are publicly available on the College's website. The College did not provide evidence on other efforts to communicate these procedures to students. The Panel noted that not all students are aware of how to use the appeal process. Therefore, it recommends to ensure that all students are aware of the possibility to complain or appeal.

122. External reviews at study programme and institutional level are an important element in the quality cycle of the College because an effective and systematic, evidence-based self-evaluation process allows the College to learn and take relevant measures. The College provided SKVC with a first version of the College's Self-Evaluation Report in September 2025. Based on a first screening, SKVC requested the College to provide

more information on several criteria in order for the Panel to be able to assess the College. While the updated version of the Self-Evaluation Report contained some more substance on the compliance with the assessment framework, it still lacked substantial information and self-reflection. Often, the College referred to processes and procedures without providing more details on the key features of those procedures and on how they are implemented. Furthermore, the Self-Evaluation Report provided very little information on the strengths and weaknesses of the College and strategic choices made by the College. The College refers to the strategic areas defined in the Strategic Plans 2021-2025 and 2026-2030, but details were only provided upon request by the Panel. Strategic choices related to existing and new study programmes were only presented to a limited extent during the site-visit and in additional documents which were only provided in Lithuanian shortly before the site visit, while this information was completely lacking in the Self-Evaluation Report. While in the additional documents 6 new programmes were presented, no explicit reference was made to the fact that the College applied with SKVC for 10 new programmes earlier in 2025. Furthermore, any qualitative information on the specific composition of the student population was lacking in the Self-Evaluation Report. Such information is indispensable in a Self-Evaluation Report, especially taking into account the relatively diverse student population. Moreover, some areas for improvement were mentioned in the summary at the end of each chapter in the Self-Evaluation Report, but in most cases no explanation on those areas for improvement was presented in the body of the report. Therefore, the Panel recommends the College to substantiate self-evaluation reports in the future with more evidence, to share not only strengths, but also challenges and to provide insight in the strategic choices made by the College (not only how standards are implemented, but also why those choices are made). With this recommendation, the Panel reiterates the previous Panel's recommendation that the College should "improve its ability to perform effective self-analysis."

123. Nevertheless, the College has taken measures to follow-up on most of the recommendations of the 2023 review. Some concrete examples are that the College took action to change the management structure (decision December 2023), including the creation of the ILK Council. The College also appointed an external audit firm to advise the Board on how to streamline the Director's budgetary proposals. As already pointed out in the report of the progress visit in 2025, there was an apparent delay in responding to some other recommendations of the 2023 review. For example, the development of an internationalisation strategy and the alignment of internal quality assurance documents to the European Standards and Guidelines on Quality Assurance in Higher Education took more time, but in June 2025, the College approved its Internationalisation strategy, Quality Manual and other quality assurance documents. The Panel noted that several new procedures to respond to the recommendations only have been approved in 2025, while outcomes were still limited at the time of the review. As mentioned throughout this report, some recommendations have been insufficiently dealt with, such as the development of all relevant documentation in Lithuanian and English, further improvements in the governance structure, the lack of effective and consistent assessment mechanisms of the Ignatian Pedagogical Paradigm and the communication on recognition procedures for prior non-formal and informal learning.

124. **In summary,** The College has developed an internal quality assurance approach which is publicly available and is aligned with the Ignatian Pedagogy Paradigm and the European Standards and Guidelines. Many structures and processes have been developed only recently. Because of this, it is not possible to fully assess their effectiveness, yet. The outcomes which are visible show sufficient evidence that minimum requirements are met. Operational improvements are made, mainly based on stakeholder satisfaction feedback, but there is room to further develop a comprehensive system with consistent KPIs, clear data collection and analysis, and feedback loops which are fully closed, not only for study programmes, but also for research and other activities within the College. Stakeholder involvement and critical self-reflection should also be improved. The provided Self-Evaluation Report lacked sufficient strategic vision, evidence and

self-reflection. Internal communication and documentation are not always available in English, and internal quality processes are mainly performed in Lithuanian, which doesn't allow for full participation by foreign students. Significant efforts will need to be made to prepare the College for the scale it aims to reach in 2030. A challenge will be to sustain the strongly valued proximity for students and staff, while formalising support structures to a higher extent to keep it feasible for teaching and support staff.

125. **Judgement:** the area meets the minimum requirements, however there are shortcomings that must be addressed and is given 2 points.

126. **Recommendations for the area:**

- The Panel recommends developing the quality assurance further to make sure that it can fully evaluate the effectiveness of its policies and quality assurance processes.
- The Panel encourages the College to develop additional and/or revised indicators which focus more explicitly on evaluating the impact the College makes, including the impact of the IPP methodology.
- The Panel encourages the College to report more explicitly on how it integrates the Ignatian Pedagogical Paradigm into its internal quality assurance processes.
- The College should ensure that quality assurance processes are adapted to each type of delivery.
- The Panel recommends developing internal benchmarking systems and to make sure that pockets of good practice are shared throughout the whole College. Additionally, the College may also benefit from benchmarking itself to other national and international higher education institutions.
- The Panel encourages the College to further finetune which decisions should be taken at which level in the organisation in order to ensure maximal subsidiarity and the avoidance of double work.
- The panel, therefore, reiterates the previous review Panel's recommendation to develop all relevant documentation in Lithuanian and English.
- The College should be more explicit on how it uses analysed data to systematically improve its activities. These data should also be compared more explicitly to the set KPIs.
- The Panel recommends actively sharing information on the evaluation of the College's strategy and the feedback provided by stakeholders, and crucially how this feedback leads to quality improvement within the College with social partners and students.
- The Panel encourages the College to start structuring individual support more systematically without losing the proximity for students.
- The Panel recommends the College substantiating self-evaluation reports in the future with more evidence, to share not only strengths, but also challenges and to provide insight in the strategic choices made by the College (not only how standards are implemented, but also why those choices are made).

127. **Good practice examples:**

- The College provides extensive formal and informal individual and group support to contribute to all students' academic, personal, emotional, and spiritual growth, with additional efforts to motivate students who intend to drop-out to continue their studies.
- The Panel commends the College for its mentorship programme for teaching staff.

III.3. Studies and Research (Art)

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

3.1.1. The study and research (art) activities carried out and their results are consistent with the mission and strategic aims of the higher education institution;

3.1.2. The level of research (art) activities is sufficient for the ongoing studies of the higher education institution;

3.1.3. Studies are based on research (art);

3.1.4. Consistent recognition of foreign qualifications, partial studies and prior non-formal and informal learning is performed.

128. The College offers 8 first-cycle study programmes, which lead to a professional bachelor's degree. Culinary Arts, Orthopaedic Technology, and Pastoral Care are unique at professional bachelor's level in Lithuania. The following table shows the development of the number of students in the programmes offered by the College. Social Work and Pastoral care have shown a strong growth, while the other programmes remain relatively small.

Table 2: Number of students - Source: Self-Evaluation Report

FIELD OF STUDY	STUDY PROGRAM	NUMBER OF STUDENTS		
		2023	2024	2025
<i>Design</i>	<i>Image design</i>	<i>14</i>	<i>20</i>	<i>14</i>
<i>Social work</i>	<i>Social work</i>	<i>106</i>	<i>179</i>	<i>232</i>
	<i>Pastoral care</i>	<i>106</i>	<i>164</i>	<i>232</i>
<i>Cosmetology</i>	<i>Beauty therapy</i>	<i>56</i>	<i>47</i>	<i>59</i>
<i>Medical technology</i>	<i>Orthopedic technology</i>	<i>28</i>	<i>31</i>	<i>44</i>
	<i>Emergency medical care</i>	<i>53</i>	<i>48</i>	<i>60</i>
<i>Food technology</i>	<i>Culinary arts</i>	<i>45</i>	<i>52</i>	<i>58</i>
<i>Tourism and Leisure Studies</i>	<i>Hospitality Management</i>	<i>67</i>	<i>72</i>	<i>72</i>
TOTAL		475	613	771

129. The College's mission is to implement studies that integrate scientific and business ideas in accordance with the Ignatian Pedagogical Paradigm (IPP). In the first semester of each study programme, students participate in the seminars The Ignatian Pedagogical Paradigm and the Beauty of Active Learning, following which they write an essay 'What is the pedagogical paradigm of St. Ignatius and how can it be useful in your academic, personal, and professional life?' These activities aim to let students reflect on their activities and discover ways to put their knowledge and experience into practice. In order to integrate the principles of IPP (personal accompaniment, reflection, and concern for the holistic growth of students) also in other subjects, the College mainly relies on targeted training courses for teachers, administrative staff, and social partners. Visiting lecturers from the network of Jesuit institutions (Loyola College of Social Sciences (India) and the Loyola University Andalusia (Spain)) shared their expertise in recent years. Based on the feedback of students and alumni, the Panel considers that the IPP is indeed reflected throughout the educational processes at the College and therefore, the Colleges study activities are sufficiently in line with its mission and strategic options. However, the College did not respond explicitly to the previous review Panel's concerns about the lack of effective and consistent assessment mechanisms of the Ignatian Pedagogical Paradigm.

130. In line with its ambition to provide education in line with the Ignatian Pedagogical Paradigm, the content of all of the College's study programmes is oriented toward the holistic development of the student's personality, focusing on the development of personal and professional competencies and the acquisition of skills that will help students find solutions by analysing problems from a holistic perspective. With the exception of the Pastoral Care study programme, which is based exclusively on Christian teaching and Catholic practices, all 7 other study programmes do not emphasize any particular religion, and are aimed at developing and supporting universal human values, critical thinking, reflection, leadership, interpersonal communication, etc., the development of skills, as encouraged by the Jesuit educational tradition, and are open to students regardless of their religious beliefs, cultural traditions, nationality, socio-economic context, age, gender, and other differences.

131. The College aims to help its students to develop strong practical skills which are developed in close collaboration with more than 50 social partners, including healthcare institutions, beauty industry centres, and companies in the tourism and hospitality sector). Between 2023 and 2025, 310 students successfully completed internships, and 47 of them received job offers from their internship sites. However, based on its exchange with alumni, the Panel considers that the College may benefit more from closer and more impactful contacts with alumni to further grow its network of internship opportunities and to invite them to contribute to the College's activities as critical friends and guest lecturers.

132. The College's programme offering has been stable since the previous review. The previous review Panel suggested to identify study programmes that attract fewer students and to consider whether to revive or discontinue those programmes. While the College indicates that it performs regular analysis and invests in the promotion of all study programmes, the College did not provide a systematic self-analysis of the relevance, attractiveness and feasibility of its study programmes in its Self-Evaluation Report. In an additional document which was provided to the Panel the following table with new professional bachelor's study programmes was presented. Although the Panel considers that innovation in the offer of study programmes is important, it seems ambitious to develop 6 new study programmes at the same time.

Table 3 – Planned new study programmes – Source: Guidelines for the Development of Studies, Vocational Training and Lifelong Learning 2026-2030

No.	Title of the study programme	Field of study	Planned submission term
1	Applied durability and Wellness	Health Sciences	In the second quarter of 2026
2	Aesthetic medicine and health technologies	Health Sciences	In the second quarter of 2026
3	Community development and social Innovation	Social Sciences	In the third quarter of 2026
4	Humanitarian aid and crisis management	Social/Health Sciences	In the third quarter of 2026
5	Recreational tourism and Hospitality	Business and Public Management Sciences	In the second quarter of 2026
6	Gastrodesign and Experience Management	Technological Sciences / Arts / Management	In the second quarter of 2026

133. Student admission to the College is carried out on a competitive basis through the Lithuanian LAMA BPO general admission process and the institutional admission process organised by the College. Only applicants whose academic results meet the minimum requirements set by the Minister of Education, Science, and Sport are eligible for first-cycle studies. Applicants must have at least completed secondary education. The Image Design programme additionally requires an entrance exam consisting of drawing and composition tasks designed to assess artistic abilities and creative skills. Relevant information about the admission procedure is published on the College's website. This information is also disseminated through various communication channels – the journal Kur Stoti, career portals, study fairs, regional communities, and general education and vocational training institutions. In 2024, the College presented its activities in general education schools, invited students for Open Days visits to its application concepts, and participated in Career Days events in various Lithuanian cities.

134. In 2025, 87.32% completed their studies on time, and the dropout rate in the first year fell to 4.24%. While the Panel values the efforts of the College to keep drop-out rates low, it is important to make sure that the bar is set high enough. Therefore, some drop-out is acceptable. The Panel considers that raising the ambition to further increase the graduation rate to 92% by 2030 should be balanced with ensuring that the quality of graduates remains consistent. Especially taking into account the ambition to attract significant numbers of foreign students, with inherently more variety in previous education qualifications, may require to firstly focus on the development of the right skills and competencies, potentially at the cost of increasing drop-out and reducing graduation rates.

135. Opportunities for individualized learning at the College represent an important part of the study process. The College allows students to adapt their studies according to previously acquired competences, individual needs, or personal circumstances and students are allowed to retake mid-term exams or take exams on an individual basis. The College also enables the inclusion of additional subject-specific content, such as elective courses, internships, or the development of interdisciplinary competences. According to the Self Assessment Report, It is particularly relevant for students seeking to gain practical skills in diverse professional environments, as well as for those residing in more remote regions, e.g. in Šilutė or Šiluva, where separate student groups have been formed. Individualized learning also creates opportunities for students raising young children, individuals with special needs, and those who are employed, thereby increasing the accessibility and flexibility of studies. Students and alumni mentioned this flexibility as one of the core strengths of the College. Such flexibility makes it possible to smoothly combine studies with work or family life. Recently, the College has been confronted with a significant increase in the number of students taking individual study plans. The Panel values the College's efforts to accommodate different needs of students. However, this flexibility has an impact on the organisation of learning activities. Considering the high demand for individual study plans, the College may consider introducing structured part-time study options to match mature students' interests and needs better, while reducing the diversity of study plans and, therefore, the administrative and organisational burden for the College. Furthermore, the College indicated that quality assurance processes are not differentiated for the different modes of delivery. The Panel recommends to ensure that quality assurance processes are adapted to each mode of delivery.

136. Study accessibility is further enhanced through the virtual learning environment Moodle and the integration of other digital technologies, which provide flexible opportunities for students living in remote regions or those unable to attend face-to-face classes due to various circumstances. Distance and blended learning solutions ensure the continuity of studies even in cases of health, family, or work-related challenges.

137. The College traditionally focused mainly on education and much less on its own research activities. Since the previous external review, the College has started to invest in the development of its research and

development activities. The College defined the following scientific and applied research directions and sub-directions for 2021-2025, which include a focus on:

- Application of the latest techniques and technologies;
- Identification, assessment, and management of fake news and disinformation in academic and professional activities;
- Application of Ignatian leadership and values in academic and professional life.
- Comprehensive solutions adapted to the challenges of modern business and society.

The main areas of research are digital transformation and innovation in the hospitality sector, sustainable tourism and gastronomy, organisational resilience and crisis management, and value-based management in the context of leadership and religion. Those research directions and sub-directions are in line with the College's mission and strategic goals as an educational and higher education institution that adheres to Jesuit educational principles. More specifically, the College aims to align its research directions and sub-directions with the IPP. The College emphasizes sustainability and the comprehensive analysis and resolution of contemporary challenges. The College develops research on sustainable tourism development in regions, the analysis and application of sustainable (biodesign) products, the use of eco-friendly and secondary raw materials in creative processes, and the exploration of aromatherapy as well as natural and organic cosmetics. Furthermore, it develops holistic solutions for the prevention of problematic skin conditions and ensuring compatibility between cosmetic products and lifestyle, as well as advancing social work and pastoral care to address 21st-century crises and promote innovative, adaptive practices.

138. Thanks to the investment in applied research and experimental development activities, the College recorded a significant increase in the involvement of academic staff during the period 2023–2024. In 2024, the number of academic staff participating in R&D activities doubled compared to the previous year, and increased to 45 lecturers (out of 79). As a consequence, the College saw an increase in the number of scientific and/or artistic output as of 2024. This growth was a result of an increased, but still low, number of publications with a low score in most research fields, combined with the publication of one monograph with a high score (responsible for nearly 60% of the overall score). Based on the available data, the Panel considers that the College has created some research capacity across different research fields. According to information provided by SKVC, nearly all research points which the College obtained in 2024 are related to the field of social work, mainly thanks to one well-performing monograph. In the study fields of Tourism and recreation, Medicine (relevant for Cosmetology and Medical Technologies), Food Technology and Design between 0,75 and 9,6 research points are earned, which indicates a nascent research output. Outcomes are gradually improving, but the College will need to continue to invest to ensure that research output, quality and impact grows consistently across study fields.

139. In addition to research on the own initiative of the College, commissioned research was carried out with social partners – social service centres, healthcare institutions, and other institutions. research activities in 2023–2024 further strengthened the interaction between studies and science (artistic). In 2023, six R&D research service contracts were signed (3 in the field of health sciences and 3 in the field of social sciences). Also in 2024, 6 contracts were signed, including three in health sciences (M), two in social sciences (S), and one in technology sciences (T). Since 2024, the Practical Methodological Laboratory (PML) is also involved in the SILC Valley (Šiluva) project, where longitudinal research has begun, covering issues related to the links between business and science, the maturity of faith, and spiritual perspectives. Students and teachers explored the identity of hospitality management, the actualisation of cultural heritage, and the development of sustainable tourism.

140. The College chose to build its research capacity partly through participation in a limited number of specialised international networks, which provide access to international expertise in teaching and research. The Panel values this approach positively. It creates a valuable learning environment and it allows to invest

the limited available resources in an effective way to start building research expertise in collaboration with more experienced partners:

- The College joined the international Institut Lyfe Alliance Network (formerly Paul Bocuse Institute), which brings together 25 higher education institutions operating in the fields of gastronomy and hospitality. This membership has enabled the College's lecturers to engage in joint research projects with students. In collaboration with the Institut Lyfe Research Centre and other institutions in the Alliance, the College participates in a research project dedicated to sustainable and regenerative product and service initiatives in the hotel and gastronomy industry. Two studies were initiated on the basis of this project: Valorization of Restaurant Food Waste through Fermentation for the Development of Functional Foods Supporting Balanced Nutrition and Designing Regenerative Services: A Multi-level framework for Systematic Transformation of Fine-Dining.
- The College became an associated partner to the Xpanding Innovative Alliance (XiA), which is an Erasmus+ backed project in which members focus on developing and delivering high-quality courses to address the skills deficit in advanced digital health interoperability standards.
- The College is also a member of the JESUDU-network of Jesuit schools.

141. Furthermore, some collaborations have been set-up with individual partner institutions. In the field of social sciences, partnerships include cooperation with scholars from the Loyola College of Social Sciences (India), as well as with researchers from the AGH University of Science and Technology (Poland) and Vytautas Magnus University (Lithuania). In the field of medical sciences, collaborative research is carried out with Ternopil National Medical University (Ukraine) and Kaunas University of Technology (Lithuania). The number of joint publications with foreign authors increased from 2 to 10 in 2023–2024.

142. The College prepared a Research, Experimental Development and Professional Arts (R&D) Strategic Plan 2026-2030. In the period 2026-2030, the College aims to transition from fragmented R&D funding to a systematic, results-based and quality-promoting model. It intends:

1. “To establish an internal R&D fund to promote high-level (Q1-Q2) publications (10-12 per year in 2030), international projects and strengthening of research competencies. Beneficiaries are selected by means of competition, assessing the quality of the publication, the internationality and social impact of the project and the involvement of students or young researchers in the activities.
2. To create a transparent, data-based R&D results management system that allows to plan, monitor and evaluate R&D costs, the achieved results and their impact on the quality of the College's activities and regional development.
3. To create a coherent support system for young teachers, graduates and students, involving them in applied research activities, and promoting academic growth, creativity and interdisciplinarity.”

143. The Panel values positively that the College plans to expand the activities of the Science and Research Methodology Department and to create positions for researchers. Only for 2026, specific budgets are attributed to the research directions until now. As indicated above, medium-term budgeting may also be helpful to steer investments in research. The College plans to focus more on the international dissemination of research results by encouraging the academic community to actively participate in international conferences, publish in peer-reviewed journals, and to establish international partnerships. The College's goal is to develop clear research development directions that are consistent with its strategic vision. In its Research and Experimental Development) Strategy 2025–2030, the College defines its main research directions per area of research, as summarized in the table below. The College aims to further develop its research areas in each of the study areas in which it offers study programmes. The Panel considers this selection of research topics as an important first step to avoid that research budgets continue to be spent in a scattered way. Taking into account the available research budget, the College might need to further define

the scope of research topics in order to be able to focus resources sufficiently to be able to achieve the ambitions to publish a significant number of Q1-Q2-level publications.

Table 4: Research strategy – Source: RESEARCH, EXPERIMENTAL DEVELOPMENT AND PROFESSIONAL ARTS (R&D) STRATEGIC PLAN 2026-2030

Direction group	LMT classification	Main research directions for 2026–2030
4.1. Health sciences and medical technologies	M001, S007, T008, T009	Rehabilitation innovations, orthopedic technologies, biomechanics, health data analysis, e-health.
4.2. Research on hospitality and culinary arts	L08, F06, V07	Regenerative tourism, sustainable hospitality, gastronomic design, food technology.
4.3. Social work and pastoral research	J04, H01	Intergenerational dialogue, pastoral assistance, resilience of communities, social inclusion.
4.4. Design and creative industries research	P02, V09	Social Design, Visual Communication, Creative Technologies, Cultural Expression of Sustainability
4.5. Research on pedagogy and the Ignatian paradigm	S005, S006	Reflective Learning, Mentoring, Ethics of Artificial Intelligence (AI) in Education, Personalized Education
4.6. Management and social entrepreneurship research	V03, V04	Sustainable Organizational Leadership, Quality Management, Social Entrepreneurship, Innovation Management

144. The College offers study programmes in six fields of study. Those are linked to nine fields of science and arts, as follows:

- F06 Food Technology (Culinary Arts) with N 003 Chemistry and T 005 Chemical Engineering;
- G09 Medical Technology (Orthopedic Technology, Emergency Medical Services) with N 002 Physics and M 001 Medicine;
- G10 Cosmetology (Beauty Therapy) – with M 001 Medicine and M 003 Pharmacy;
- J04 Social Work (Social Work, Pastoral Care) – with S 005 Sociology and S007 Education;
- L08 Tourism and Recreation (Hospitality Management) – with S 003 Management;
- P02 Design (Image Design) – with V 003 Design.

145. As indicated above, an increasing number of lecturers actively engage in scientific activities. The College's Practical Methodological Laboratory (PML) regularly organises meetings for teachers to integrate research results into the study process, makes suggestions for improving study plans, encourages commissioned research, and supports the implementation of scientific ideas. During the site visit teaching staff and students gave examples of the integration of research outcomes into the study process through case study analyses, sharing of best practices, and organizing discussions and reflections on specific research projects. The Panel learned that participation in an international network such as the Institut Lyfe Alliance Network, which creates opportunities for exchange in both education and research, provides a valuable setting to develop research activities and to integrate research outcomes into daily teaching activities. However, the Panel considers that such integration of research into educational activities is still largely dependent on the individual lecturer. Research findings and up-to-date methodologies should, therefore, be integrated more systematically into course content.

146. The College offers students opportunities to get involved in applied research activities, mainly through project activities, internships and final theses work focused on solving real world problems. Since 2024, the

College organises a Student Applied Research conference. This initiative enables students to present their research and acquire competences in a broader – and international – context, thus strengthening their motivation and academic curiosity. Such events encourage students to express themselves, develop their critical thinking and communication skills, and contribute to higher quality studies, closer integration of studies and science, and the creation of a more favourable study environment. At the 2025 conference Student Applied Research 2025, students have submitted 22 presentations covering pastoral care, social work, health sciences, and technology. In its research plan 2026-2030, the College aims to make sure that at least 35% of students are involved in applied R&D projects by 2030.

147. The College aims to develop an interdisciplinary approach to integrate knowledge from multiple fields in each study programme. Based on the discussions with the management and teaching staff of the College, the Panel learned that the teaching and research staff operate quite strongly within their own study programmes and study area committees. Some examples were given of collaboration between hospitality management and culinary arts, but overall, the management did not provide convincing evidence that the College manages to implement an interdisciplinary approach systematically, yet. The Panel noted that nearly all representatives of the College referred only to – often relevant - examples from their own field of expertise. The Panel noted, however, that the pockets of good practice which it saw in each of the individual study programmes, often didn't seem to be of inspiration for the other programmes. Overall, the College did not provide convincing evidence of systematic approaches to integrating research outcomes in an interdisciplinary manner across different study programmes.

148. The College has established procedures for recognizing academic credits, vocational training, and competences acquired through non-formal adult education. Through continuing education initiatives, the College aims to provide opportunities for lifelong learning. By developing a system for assessing and recognizing competences, the College seeks to validate knowledge and skills gained through formal, non-formal, and self-directed learning. This approach enables individuals to obtain their desired education more efficiently, by completing individual programme modules, or to receive official recognition of their qualifications, facilitating quicker integration into the labour market. Competences acquired in the non-formal adult education system are evaluated according to the learning outcomes defined in the corresponding study programme. The assessment and recognition process is carried out by the Competence Assessment Commission. This Commission is composed of the Head of the Studies Department and/or the Chair of the Study Field Committee, the study programme curator, and the subject lecturer; in certain cases, additional members may be invited to participate. In 2024-2025 39 applications were submitted for academic credit recognition and 314 credits were awarded. The Panel values the established procedure, but, based on student feedback, the Panel considers that the College may communicate more on the possibilities to get recognition for prior non-formal and informal learning. This was already pointed out by the previous review Panel, but remains an area for improvement.

149. The College Academic Recognition Procedure ensures that credits, competences, and experience acquired abroad as part of international study or internship mobility are integrated into the students' study process. In 2023–2024, 14 sets of student mobility documents from partner institutions in Latvia, Belgium, Italy, and France were accepted and recognized. A student performed his internship in a French hotel, which was fully recognised.

150. According to the College, foreign students are admitted in line with the approved admission procedure, only after their education has been recognized by the Centre for Quality Assessment in Higher Education. During the site visit it became clear that the College is still in its infancy relating to the development of its system to attract foreign students. The Panel learned there is a lack of understanding of the role SKVC, other higher education institutions or other legal entities may play to validate foreign diplomas. If the College aims

to attract significant numbers of foreign students, such expertise will need to be established within the College.

3.2. Internationalisation of studies, research (art):

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

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

151. The College aims to strengthen its international visibility and inclusiveness by developing academic, scientific, and cultural partnerships based on the Ignatian approach to the person, aiming to educate globally minded and socially responsible professionals. Therefore, it wants to increase internationalisation, which will be measured by 4 indicators:

- Number of international partners.
- Number of student and staff mobilities per year.
- Share of international students.
- Membership in international alliances.

152. In its Internationalisation Strategy 2025-2030, the College has established priorities per cluster of study programmes on student and staff mobility, number of events and projects, joint publications with foreign authors and international partners. In its internationalisation strategy 2025 the College aims to increase its co-authored publications with foreign partners from 10% in 2024 to 25% in 2030, the number of programmes in English from 2 to 5, and the number of partner countries from 9 to 15.

153. During the period 2023–2025, the College's international activities were oriented mainly at (short-term) student and staff mobility. In 2023, 3 students participated in studies abroad, 18 did internships abroad, and some staff were involved in international teaching (5) and learning (5) activities. So in 2023 only 30 people participated in international exchanges, compared to 68 in 2023 and 51 in 2024. In 2023 only 4 incoming students (compared to 37 in 2023 and 2024) and 2 incoming lecturers (compared to 87 in 2023 and 2024). After this decline in 2023, the College aims to double the number of student and staff mobilities by 2030, in line with the intended overall growth of student and staff. The Panel encourages the College to indeed raise its ambition regarding the number of outgoing and, especially, incoming international mobility students, including also long-term mobility.

154. As indicated above, the College intends to build strong international networks. The current international network includes more than 25 foreign institutions in Europe, Asia, and Latin America; in 2024, it joined the Institut Lyfe Alliance Network and became an associate partner of the XiA initiative. In 2023–2025, it participated in international projects focused on strengthening the quality of studies (XiA, HER CARE, JESSEDU). The Panel values the College's focus on participation in a limited number of relevant networks which can bring specific value for the study programmes the College is offering.

155. Next to the increase in short-term staff and student mobility and its partnership strategy, the College has set the ambitious goal to attract 20% international degree students as a KPI within its 2026-2030 strategy. The College did not provide exact baseline numbers, but based on extrapolation of the available data, the Panel assumes that in 2023 about 30 foreign degree students are studying at the College. Increasing this

number to 300 in 2030, will require significant efforts in diverse areas of the College's activities. However, the already mentioned International strategy 2025-2030 does not refer at all to foreign degree students. The Panel recommends the College to reconsider whether the strategic direction to attract such a number of foreign students for degree programmes is feasible and sensible. In case the College decides to sustain this ambition, a substantiated and detailed strategy will be necessary to make sure that the College is prepared to meet the requirements to offer all those international students high quality education. In order to decide on the ambition level and to ensure appropriate implementation, the Panel considers it relevant to answer several strategic questions: Why does the College want to attract such a number of foreign students? Is it a way to provide Lithuanian students with an international study environment at home and to develop intercultural competences? And how will the interaction between the current student population (often a bit older, combining job and studies) be organised to achieve this intercultural learning? Or are the foreign students a part of a commercial strategy for the business success of the College? Does the College want to contribute to the acquisition of a foreign labour force for employers? Will this work in all study fields, or is local embeddedness and fluency in Lithuanian crucial? Or does the College aim to contribute to the economic development of the international students' home countries? And what is the College able to offer those students? Which Unique Selling Points will convince them to come to the College? And from which countries will the students come? Clear choices on the strategy will inform operational choices to be made.

156. Based on the strategic priorities set for the College as a whole, the College will need to define whether attracting international degree students makes sense for all study programmes. Some programmes may have unique features which make them specially attractive for international students, while other programmes mainly have a strong regional impact. The Panel values positively the approach, which is shown in the quantitative growth planning, whereby opening study programmes for international degree students is spread over time. This will allow the College to learn and adapt its educational provision and services to the needs of international students. The College may explain in its strategy in detail the reasons behind the planned implementation timeline.

157. Furthermore, the College will need to assess in detail what is needed to successfully deploy its strategy to attract 300 foreign degree students. The Panel recommends reviewing whether its processes, procedures and resources are consistent with such an internationalisation strategy. Does the College have the necessary material and human resources, including teaching and support staff who are able to work in a foreign language? Which international stakeholders should be involved in decision making? How is their involvement guaranteed if committees continue to operate in Lithuanian? How should the College's acquisition be developed? Which characteristics of the College may be attractive for students from which countries or regions? How to make sure that internship options offer similar learning opportunities for students who are not fluent in Lithuanian? How to prepare students for the international labour market? How to stay in touch with international alumni? Which partnerships need to be further developed or newly established? Etcetera. Based on the discussions held during the site visit with different stakeholders, the Panel considers that the College wasn't prepared sufficiently to structurally attract foreign degree students who do not speak Lithuanian at the time of the site visit. Although the website of the College provides basic information in both languages, not all relevant information is available on the English language website. The panel recommends ensuring that the website provides in-depth bilingual content to help support internationalisation and accessibility of information. As indicated above, one of the areas where information is lacking is information on individual study subjects. Detailed information on each of the study subjects should be available on the public website and not only on internal platforms. As noted by the previous review Panel, as well as during the progress visit, enhancing the English language proficiency of staff will be a precondition for the successful implementation of the College's internationalisation strategy. Although a part of the staff showed sufficient

English proficiency during the site visit of the Panel, a substantial number of teaching, administrative and management staff did need translation to be able to meaningfully participate in the discussions in English.

158. The College states in its Self-Evaluation that international mobility not only develops the professional skills of students, lecturers, and administrative staff, but also their ability to work in a multicultural environment, collaborate in international teams, and develop responsibility and sensitivity towards others, thus contributing to personal and professional growth. Participation in international networks and cooperation with partners also provides an opportunity to integrate foreign research results, methodological recommendations, and best practices into the content of studies. International partnerships also encourage the preparation of joint articles, participation in conferences, and the development of joint research. As mentioned above, the Panel considers the partnership approach of the College focusing on a limited number of active and relatively homogeneous networks, such as the Institut LYFE Alliance Network, as a good first step to get continuous access to the latest research in a specific teaching and research area. In order to assure that this approach guarantees the integration of internationalisation into the content of all the College's studies, research and art activities, the College will need to engage in such specialised networks for each of its study fields.

159. The College focuses in particular on international activities that promote knowledge and practical skills related to the IPP/Ignatian leadership, such as annual virtual international seminars on the IPP, as well as regular visits by guest lecturers from foreign Jesuit colleges. Ignatian leadership, creativity, critical thinking, active listening, and other skills and their teaching methodologies were incorporated into the modules of all College study programs (Effective Communication, Sociology, Social Project Development and Management), taking into account the specifics of each study programme. International mobility participants share their experiences with the College community, which becomes a source of inspiration for introducing certain practices into their academic activities. After international visits, lecturers integrate the methodologies acquired abroad into their lectures, exercises, seminars, and discussions, and analyse real cases from partner institutions together with their students. Furthermore, the content of study programmes was supplemented by the implementation of the methodologies of the Erasmus+ strategic partnership projects SPOTTED (media literacy) and EnLeMah (inclusive mathematics learning). The College asks returning students to document case studies which they got to know during their mobility, in order to integrate those case studies into study programmes. This is a good way to make the integration of international learnings into study programmes actionable. As the participation of students in international mobility was very limited at the time of the review, the impact of such mobility on the content of studies was also limited.

160. Overall, the Panel recognises that the College integrates some elements of internationalisation into its study programmes, but it noted a substantial divergence in the number of examples which were provided for some study programmes, compared to other study programmes. The Panel recommends to integrate more systematically international elements into the study programmes, and as suggested before, to invest more in exchanging best practices between the different Study Field Committees within the College.

161. **In summary**, the College offers eight professional bachelor's programmes in diverse fields of study and with strongly varying numbers of students. The College will need to assess whether those programmes continue to be relevant and feasible in their current form in the view of the College's ambition to double the number of students. The practical orientation of those programmes is strongly valued by students, alumni and social partners. The College applies the Ignatian Pedagogical Paradigm as the didactic framework for all programmes, but this approach hasn't been translated into an explicit assessment framework, yet. Recently, the College has started to build research and development capacity to support the integration of own and other research findings in its study programmes. While first steps have been taken, external funding for research and (high quality) research output are still limited and integration of research outcomes into

education is not presently systematically implemented. The Panel is confident that the minimum requirements are (just) met and first steps have been taken to better integrate research into the educational processes of the College. A research strategy has been developed, participation in a limited number, but relevant, international networks has been initiated and research priorities have been defined.

Furthermore, the College has taken some steps to increase internationalisation, mainly through the participation in some international networks and through short-term student and teacher exchanges. While a clear strategy has been defined for gradual improvement in most areas of internationalisation, the College has set ambitious goals for the attraction of international degree students in the coming years, without a substantiated strategy to achieve such goals. The current level of internationalisation meets the minimum requirements in the view of the Panel, with some major challenges relating to admission procedures and the use of the English language in the College. However, the College is in the view of the Panel, not yet ready to attract a significant number of international degree students.

162. Judgement: the area meets the minimum requirements, however there are shortcomings that must be addressed and is given 2 points.

163. Recommendations for the area:

- The College may consider introducing structured part-time study options to match mature students' interests and needs better, while reducing the diversity of study plans and, therefore, the administrative and organisational burden for the College.
- The Panel recommends defining the scope of research topics in order to be able to focus resources effectively to be able to achieve the ambitions to publish a significant number of Q1-Q2-level publications.
- The Panel recommends the College increasing its investment in research to ensure that research output, quality and impact grows consistently across study fields
- The Panel recommends increasing the College's efforts in attracting external research funding from the Lithuanian Research Council and European Funding, such as the Horizon programme.
- The Panel recommends integrating research findings and up-to-date methodologies more systematically into the College's course contents.
- The Panel recommends reviewing the College's internationalisation strategy, including whether the current ambition for the number of foreign degree students is feasible and sensible. If the College sustains its strategy, the Panel recommends reviewing whether its processes, procedures and resources are consistent with such internationalisation strategy.
- The panel recommends ensuring that the College's website provides in-depth bilingual content to help support internationalisation and accessibility of information.
- The Panel recommends that the College raises its ambition regarding the number of incoming international mobility students, including also long-term mobility.

164. Good practice:

- The College provides flexible education, facilitating the combination of studies with a job, thanks to flexible learning paths, online delivery and decentral study activities across the region.

III.4. Impact on Regional and National Development

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

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

4.1.2. The monitoring, analysis and evaluation of the effectiveness of the measures on national and (or) regional development are performed.

165. The College regularly reviews the needs of the country and the region based on the strategic documents of the Republic of Lithuania: the national progress priorities of Lithuania, labour market trends, regional development plans, and smart specialization directions, as well as through cooperation with municipalities and other local institutions. In 2025, the College has performed a structured analysis of regional and national needs which may provide additional input for the development of the College in the period 2026-2030. The College analysed regional and national government strategies, as well as feedback from students, graduates, social partners and local authorities in the region. Based on this analysis, it is clear that the College may contribute to answering some of the identified needs, such as an ageing population, decreasing labour force and lack of service provision in rural areas.

166. The College has built a strong network of social partners in Kaunas and the region around Kaunas which provide internship positions, participate in Study Field Committees and thesis defence committees. Academic staff also play an active role in different national sector associations, such as the Association of Cosmetologists and Aestheticians, the Lithuanian Association of Master Chefs and Confectioners and the Paramedics Association and in expert groups for the national Government. By doing this, the College takes some steps to connect better with social partners from across the whole country. Nevertheless, the College correctly indicates in its Self-Evaluation Report that it is advisable to involve more social partners from different regions of Lithuania. This would allow for the expansion of the network of internship places, greater differentiation of the content of study subjects according to regional needs and ensure that the topics of final theses are directly related to the real challenges of the labour market.

167. The College aims for significant impact on both regional and national development in different ways. It aims to train graduates who meet labour market needs, to develop applied research, to modernize the study environment, to strengthen social cohesion, and to foster value-based professional leadership.

168. As indicated above, the College aims to provide studies that integrate academic knowledge with practical business experience guided by the IPP. This approach includes the ambition to interact meaningfully with academia, business, and society in order to prepare responsible, reflective, and innovative specialists capable of contributing to decision-making across various sectors. Continuous collaboration with academic and business partners, along with regular surveys of graduates and employers and the monitoring of graduate employability, enables the College to capture feedback from those stakeholders. Such feedback is reported to the relevant Study Field Committees. The teaching staff explained that additional attention is paid to data visualisation and automation as a result of stakeholder feedback. Annually a stakeholder feedback report is presented to the Academic Council and Board of the College.

169. In order to contribute to the shortages on the labour market in rural areas, the College implements a regionally oriented study programme marketing and communication strategy. This ensures that studies are accessible not only to residents of large cities, but also to people living in peripheral regions of Lithuania. In

practice, this is reflected in the fact that a significant number of students successfully combine their studies with life and work in Šilutė, Šiluva, Mažeikiai, and other regions. As indicated above, the College also organises part of the teaching activities online and other activities in person in different cities in the region to facilitate accessibility for students who live in rural areas and combine study and work. The Panel values positively such efforts to contribute to regional development.

170. Internships are organized so that students can complete them in their own communities or in regional and national organizations that have a tangible impact on communities and societal development. During internships, students actively participate in the organizations' activities, identify relevant problems, and propose solutions, thereby directly contributing to the creation of positive change.

171. Furthermore, the College plans to invest significantly in its flagship project 'SILC Valley' in the central part of Lithuania (Šiluva). This project aims to create its own infrastructure to implement a unique regional model that combines the dimensions of health, social, cultural and pastoral services. This model not only strengthens regional cooperation, but also promotes the development of interdisciplinary competencies and the creation of social innovations. Also in other areas, the College actively collaborates with social partners and professional associations. For example, the College organises a National Beauty Therapist Skills Competition annually to showcase its expertise and it collaborates with Bocuse d'Or Lithuania and VESK, to provide training for chefs.

172. College lecturers publish scientific articles at conferences and conduct research in fields such as health sciences, social work, hospitality management, and the arts, which often has a direct relevance to the development of the regional society. The Panel encourages the College to continue to perform research within the region and to share the results with relevant stakeholders.

173. The College actively participates in policy-making processes, such as an expert group established by the Ministry of Health of the Republic of Lithuania, evaluating the health system's preparedness for emergency situations. College academic staff also participate in the activities of various professional and community organizations, such as the Association of Cosmetologists and Estheticians, the Lithuanian Association of Master Chefs and Confectioners and the Paramedics Association. The Panel positively values this involvement within relevant regional and national networks.

174. While the College performs needs analyses in a systematic way, the monitoring, analysis and evaluation of the effectiveness of the College's activities on national and regional development are performed in a more limited way. The Panel recommends doing so more systematically.

175. The most important metric which the College monitors structurally is the employment rate of graduates. Graduate employment rates and career tracking are carried out by the Future Career Centre in collaboration with the Quality Assessment Department. The analysis of specialist demand is conducted annually by the Studies Department, and the data are presented in reports prepared by the Study Field Committees. The College indicated in its Self-Evaluation Report (based on surveys of College graduates), that about 49% of graduates find a job within the first 12 months after completing their studies employment in their field of qualification within the first 12 months after completing their studies(graduates 2023-2024-2025). Not all of these graduates get employed in positions requiring a high level of qualification. According to the information provided in the College profile by the Centre for Quality Assessment in Higher Education, 33.9% of graduates are recorded as being employed in positions requiring a high level of qualification . According to surveys of college graduates, most find jobs in their field of qualification. A noticeable trend is that graduates of the Social Work and Food Technology fields' programmes in 2024–2025 often continue in positions they already held, where their college education allows them to effectively apply interdisciplinary competences.

176. The College mentions in its Self-Evaluation Report that an analysis of admissions data from 2023–2025 shows that as many as 83% of students live outside major cities, with the majority coming from Trakai, the Šilutė district (Trakėdžiai, Juknaičiai), and Šiluva. This trend highlights the College’s importance in supporting professional growth and social inclusion in regional communities.

177. Furthermore, the College mainly relies on the formal and informal social partner feedback to assess the impact it has on regional and national development. Graduates and employers positively assess the preparedness of the College’s graduates and the competencies they have acquired, which meet in their view the requirements of the labour market. In the Self-Evaluation Report the College indicates that surveys of graduates indicate that the majority of them frequently or always apply both theoretical and practical knowledge in their professional activities. No details on sample size or reference period were provided by the College. Alumni also emphasized the relevance of modular courses and distance learning formats, especially for those working shifts. Municipal partners highlighted the importance of lifelong learning programmes for community inclusion, in particular the Šiluva "Silk Valley" initiatives, which combine lifelong learning activities with senior education.

178. As indicated above, the College has the ambition to establish 6 new study programmes, which are quite closely related to the current study programme offering. The College did not provide details on how these programmes compare to the current study programmes and whether the introduction of new study programmes will have an impact on the positioning of the current study programmes. The College will also need to reflect on how to combine international ambitions with regional impact. Not all programmes need to contribute fully to both ambitions. Some programmes may focus on regional development, while others benefit from a significant inflow of international students.

<i>4.2. Assurance of conditions for lifelong learning:</i>
<i>4.2.1. The higher education institution monitors and analyses the need for lifelong learning;</i>
<i>4.2.2. The higher education institution anticipates the diversity of forms and conditions of lifelong learning and ensures their implementation;</i>
<i>4.2.3. The higher education institution performs the evaluation of assurance of conditions for lifelong learning.</i>

179. The College offers initial and continuing vocational training and qualification improvement courses, which are available through the national platforms kursuok.lt and VASPTV (Competence Platform of the State Accreditation Service for Health Care Activities under the Ministry of Health). The College communicates such information also through its own social media channels and websites. The table below shows that the College offers an increasing number of lifelong learning opportunities and also reaches significant numbers of learners.

Table 5: Lifelong learning activities - Source: Self-evaluation report

	2023/2024	2024/2025
Number of lifelong learning activities	41	65
Number of participants in lifelong learning	745	1052

180. The College annually conducts surveys among graduates and social partners to identify competence needs. A summary of the results of such consultations is discussed by the Academic Council and serves as a basis for organising new lifelong learning activities, such as trainings, seminars, and workshops. However, the

College points out correctly that it may further develop its collaboration with regional companies, public institutions, and non-governmental organisations. This would open up wider opportunities to offer consultations, training, qualification improvement or retraining courses not only at the local level, but also at the national level. In its strategic plan, it aims to increase the number of social partners in its network from 65 in 2024 to 85 in 2030. The Panel considers this growth as little ambitious compared to the general growth ambitions of the College.

181. Each year, a new lifelong learning activity plan is developed, which includes the planning of funding for ongoing activities and the creation of new programmes. College lecturers develop and conduct short (one or two days) professional development programmes on their own initiative or in collaboration with organisations or businesses. Examples include specialised training in culinary arts, beauty therapy, emergency medical technician internships, orthopaedic technologist courses, and social worker qualification enhancement programmes.

182. Students from the Culinary Arts, Orthopaedic Technology, and Emergency Medical Care programmes, together with lecturers, prepared interdisciplinary projects examining the application of corrective braces, emergency medical procedures, and critical situation management. Based on the results of these interdisciplinary studies, several non-formal education programs were developed, such as first aid training for children. Additionally, professional development programmes for healthcare specialists were created, including: a 160-hour course for orthopaedic technologists, emergency medical assistance internships, manicure training, Kobido therapy courses, bread and pizza baking programs, and other practical courses.

183. The College anticipates sufficiently on the diversity of forms and conditions of lifelong learning and ensures their implementation. Non-formal adult education at the College is conducted in various formats: in-person, remote, or blended, combining different learning methods. Survey results show that participants value the advantages of in-person learning, while also giving positive feedback about the opportunities provided by remote learning, although they recommend to further extend the possibilities of hybrid learning. Considering the diverse needs of participants, activities are organized flexibly to ensure their effective adaptation for different target groups. In a recent evaluation, 87 percent of employer respondents indicated that the College's informal and continuing education programmes meet the needs of the region's sectors, especially in the areas of healthcare, social work, and hospitality.

184. Furthermore, the College is actively involved in commissioned projects and applied arts activities. This includes the organisation of qualification improvement and retraining courses and seminars that respond to the needs of the labour market. In 2023–2024, more than 20 such training courses were implemented, attended by representatives of various sectors: healthcare professionals, social workers, and hospitality practitioners. The College contributes through those activities to strengthening professional competence in the regions and improving the quality of human resources throughout the country.

185. Statistical data on lifelong learning is collected and analysed by the Coordinator of the Future Career Centre, while annual reports are submitted for the College's annual performance reporting. However, the Panel considers that the College may evaluate the assurance of conditions for lifelong learning more systematically.

186. **In summary**, the College systematically assesses national and regional needs. It demonstrates regional commitment through applied studies, regionally accessible delivery modes, locally embedded internships, applied research, and flagship initiatives such as the SILC Valley project, with positive impact on regional development. Graduate employability and admissions data indicate a clear regional focus and social inclusion role, although impact monitoring beyond employment rates relies largely on stakeholder feedback and is not yet fully systematic. Furthermore, the College offers a wide and growing range of lifelong learning opportunities in flexible formats, closely linked to labour market needs, but the evaluation of the

effectiveness and assurance of lifelong learning conditions would benefit from a more structured and systematic approach.

187. **Judgement:** the area is being developed systematically, without any major shortcomings and is given three points.

188. **Recommendations for the area:**

- The Panel encourages the College to develop closer and more impactful contacts with alumni to further grow its network of internship opportunities and to invite them to contribute to the College's activities as critical friends and guest lecturers.
- The Panel encourages the College to more systematically monitor, analyse and evaluate the effectiveness of the College's activities on national and regional development.
- The Panel encourages the College to reflect on how to combine its international ambitions with its regional impact.
- The Panel encourages the College to evaluate the assurance of conditions for lifelong learning more systematically.

189. **Good practice:**

- The College demonstrates a notable good practice in its active and strategically coordinated regional presence, which effectively strengthens its contribution to local development and enhances accessibility to education.

IV. EXAMPLES OF GOOD PRACTICE

The Panel identifies the following examples of good practice:

IV.1. Management

- The Panel commends the College for having its own application restaurant, farm, beauty laboratory, creative workshop studio and practice infrastructure in Šiluva.

IV.2. Quality Assurance

- The College provides extensive formal and informal individual and group support to contribute to all students' academic, personal, emotional, and spiritual growth, with additional efforts to motivate students who intend to drop-out to continue their studies.
- The Panel commends the College for its mentorship programme for teaching staff.

IV.3. Studies and Research (Art)

- The College provides flexible education, facilitating the combination of studies with a job, thanks to flexible learning paths, online delivery and decentral study activities across the region.

IV.4. Impact on Regional and National Development

- The College demonstrates a notable good practice in its active and strategically coordinated regional presence, which effectively strengthens its contribution to local development and enhances accessibility to education.

V. RECOMMENDATIONS

The Panel has provided the following recommendations:

V.1. Management

- The Panel recommends the College to not only align with the 'why' of European policy frameworks, but also to comply with 'how' to implement those policies.
- Panel reiterates the recommendation of the previous review panel that still more attention needs to be given to a structured approach to the governance of the College, formal decision making and distribution of responsibilities.
- The Panel recommends to regularly assess the managerial capacity within the College, to challenge the senior management on the longer-term strategy and to make sure that such strategy includes clear choices on how to develop over the coming years.
- The Panel encourages the College to ensure sufficient structural capacity, including senior expertise and bandwidth, for the management and implementation of key processes such as research, internationalisation and quality assurance.
- The College should regularly assess whether the Study Field Committees manage to implement all their roles and responsibilities in an efficient and effective manner.
- The Panel recommends gathering the different elements of the strategy for 2026-2030 in one central document with quantitative indicators, as well as more detailed guidance on how the College wants to achieve those targets and which priorities it sets.

- The Panel recommends developing a more systematic approach to process management in all areas of activity, as well as regularly reviewing both the achievement and relevance of the set KPIs.
- The Panel recommends developing, next to the public annual report, a more performance-based institutional achievement report.
- The Panel recommends the College publishing more clear, accurate and accessible information on its performance on the College's website.
- The Panel, therefore, recommends to translate strategic options more systematically into multi-annual and annual budgets and to substantiate the rational allocation and use of financial resources more effectively.
- The Panel reiterates the previous Panel's recommendation "to prepare long-term realistic forecasts" and to invest in additional teaching and research capacity and in expanding the material infrastructure, including students housing, up-to-date equipment for all study programmes and the College's (English) library collection.

V.2. Quality Assurance

- The Panel recommends developing the quality assurance further to make sure that it can fully evaluate the effectiveness of its policies and quality assurance processes.
- The Panel encourages the College to develop additional and/or revised indicators which focus more explicitly on evaluating the impact the College makes, including the impact of the IPP methodology.
- The Panel encourages the College to report more explicitly on how it integrates the Ignatian Pedagogical Paradigm into its internal quality assurance processes.
- The College should guarantee that quality assurance processes are adapted to each type of delivery.
- The Panel recommends developing internal benchmarking systems and to make sure that pockets of good practice are shared throughout the whole College. Additionally, the College may also benefit from benchmarking itself to other national and international higher education institutions.
- The Panel encourages the College to further finetune which decisions should be taken at which level in the organisation in order to ensure maximal subsidiarity and the avoidance of double work.
- The panel, therefore, reiterates the previous review Panel's recommendation to develop all relevant documentation in Lithuanian and English.
- The College should be more explicit on how it uses analysed data to systematically improve its activities. These data should also be compared more explicitly to the set KPIs.
- The Panel recommends actively sharing information on the evaluation of the College's strategy and the feedback provided by stakeholders, and crucially how this feedback leads to quality improvement within the College with social partners and students.
- The Panel encourages the College to start structuring individual support more systematically without losing the proximity for students.
- The Panel recommends the College substantiating self-evaluation reports in the future with more evidence, to share not only strengths, but also challenges and to provide insight in the strategic choices made by the College (not only how standards are implemented, but also why those choices are made).

V.3. Studies and Research (Art)

- The College may consider introducing structured part-time study options to match mature students' interests and needs better, while reducing the diversity of study plans and, therefore, the administrative and organisational burden for the College.

- The Panel recommends defining the scope of research topics in order to be able to focus resources effectively to be able to achieve the ambitions to publish a significant number of Q1-Q2-level publications.
- The Panel recommends the College increasing its investment in research to ensure that research output, quality and impact grows consistently across study fields
- The Panel recommends increasing the College's efforts in attracting external research funding from the Lithuanian Research Council and European Funding, such as the Horizon programme.
- The Panel recommends integrating research findings and up-to-date methodologies more systematically into the College's course contents.
- The Panel recommends reviewing the College's internationalisation strategy, including whether the current ambition for the number of foreign degree students is feasible and sensible. If the College sustains its strategy, the Panel recommends reviewing whether its processes, procedures and resources are consistent with such internationalisation strategy.
- The panel recommends ensuring that the College's website provides in-depth bilingual content to help support internationalisation and accessibility of information.
- The Panel recommends that the College raises its ambition regarding the number of incoming international mobility students, including also long-term mobility.

V.4. Impact on Regional and National Development

- The Panel encourages the College to develop closer and more impactful contacts with alumni to further grow its network of internship opportunities and to invite them to contribute to the College's activities as critical friends and guest lecturers.
- The Panel encourages the College to more systematically monitor, analyse and evaluate the effectiveness of the College's activities on national and regional development.
- The Panel encourages the College to reflect on how to combine its international ambitions with its regional impact.
- The Panel encourages the College to evaluate the assurance of conditions for lifelong learning more systematically.

© Centre for Quality Assessment in Higher Education (SKVC), 2026.

A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lithuania

tel.: +370 5 205 3323

skvc@skvc.lt

<https://skvc.lrv.lt/lt/>