



***GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO
AKADEMIJOS***

VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
*GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO
AKADEMIJA***

Grupės vadovas: Panel chairperson:	Prof. Robin Bryant
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Mr. Klemen Šubic
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Assoc. Prof. Ms. Malena Britz (akademikė) Maj. Adj. Prof. Mr. Koen Troch (akademikas) Col. Dalius Polekauskas (socialinis partneris) Ms. Ugnė Bičkauskaitė (studentė)
SKVC vertinimo koordinatorius: Review coordinator at SKVC:	Mr. Sigitas Puodžiukas

2023

Išvadų kalba – anglų kalba

TURINYS

I. SANTRAUKA	3
II. ĮŽANGA	3
2.1 Vertinimo eiga	3
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	8
3.1. Valdymas	8
3.2. Kokybės užtikrinimas	17
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	21
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	26
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	31
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI	32

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos išorinio veiklos vertinimo išvadų tekstas.



Prof. Robin Bryant

I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, Ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [jsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:
 - Prof. Robin Bryant (Ekspertų grupės vadovas)
 - Mr. Klemen Šubic (vertinimo sekretorius)
 - Assoc. Prof. Ms. Malena Britz (akademikė)
 - Maj. Adj. Prof. Mr. Koen Troch (akademikas)
 - Col. Dalius Polekaskas (socialinis partneris)
 - Ms. Ugnė Bičkauskaitė (studentė)
4. **Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

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

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

4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be 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 **13** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **20** rekomendacijų veiklos tobulinimui.

II. IŽANGA

2.1 Vertinimo eiga

7. Išorinį Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos vertinimą organizavo studijų kokybės vertinimo centras, 2023 metų gegužės mėn. jį atliko tarptautinė Ekspertų grupė (toliau –

Ekspertų grupė, Grupė) Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-1529 ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-32.

8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; Ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; Ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Išorinio vertinimo parengiamajame etape Ekspertų grupei buvo pateikta savianalizės suvestinė (toliau – SS) su 43 priedais. SKVC pateikė Ekspertų grupei papildomą informaciją, apimančią bendrus duomenis apie švietimą Lietuvoje ir Lietuvos aukštojo mokslo institucijas bei Akademiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 skyriuje), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; ketinamų vykdyti, vykdomų studijų programų bei studijų kryptių įvertinimo duomenis, institucinių vertinimų bei mokslo ir plėtros veiklos vertinimų išvadas; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veiklai; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie akademinės etikos pažeidimus.
10. Ekspertų grupė paprašė pateikti šią papildomą informaciją:
 - studentų ir kariūnų apklausų anketų šablonus/formas;
 - išsamią informaciją apie karinio mokymo kursus (Oro pajėgų vadų ir štabo karininkų kursai);
 - grįžtamojo ryšio rezultatus studijų laikotarpiu viduryje ir pabaigoje;
 - absolventų apklausą, apklausą dėl lyderystės modulio;
 - studijų procesų registrą;
 - apklausą dėl „Erasmus“ modulio studijų kokybės vertinimo;
 - tarptautinę rudens semestro apklausą dėl kokybės vertinimo ;
 - 2020 m., 2021 m. ir 2022 m. strategijos įgyvendinimo planus;
 - LKA veiklos procesų makroschemą, 2021 m. „tobulinimo registrą“;
 - 2023 m. balandžio 25 d. vyresniosios vadovybės sprendimų pavyzdžius ir studijų modulių aprašų pavyzdžius.
11. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų Ekspertų grupės posėdžių. 2023 m. gegužės 9–11 d. Ekspertų grupė lankėsi Akademijoje, kur susitiko su visomis susijusiomis vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis. Vėliau Ekspertų grupė susitiko asmeniškai ir nuotoliniu būdu, kad peržiūrėtų ir suderintų išvadas ir rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir 2023 m. birželio pradžioje pateikta SKVC.
12. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnį vertinimą.

13. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** – 5 balai – sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** – 4 balai – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai – sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** – 2 balai – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** – 1 balas – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.
14. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nė viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).
15. Vadovaujantis Metodika, Ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.
16. Ekspertų grupė gavo iš Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos pastabas ir jas apsvarstė. Ekspertų grupė trims pastaboms pritarė ir pakoregavo išvadas.
17. Po to, kai Ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau – Komisija). Remdamasis Komisijos pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [įsakymu Nr.V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:
- teigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą;
 - neigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą.
- Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai. Centro ir Apeliacinės komisijos sprendimai gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.
18. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**:
- **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama teigiamai;
 - **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai;
 - **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio išorinio vertinimo rezultatai yra neigiami.
19. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadamis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadamis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

20. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (toliau – LKA, Akademija) yra vienintelė aukštoji karo mokykla Lietuvoje. LKA tęsia 1919 m. sausio 25 d. įkurtos Pirmojo Lietuvos Prezidento karo mokyklos tradicijas. 1992 m. birželio 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl Krašto apsaugos akademijos steigimo“, kuriuo vadovaujantis buvo įsteigta Krašto apsaugos mokykla. 1994 m. sausio 18 d. Krašto apsaugos akademija reorganizuota į Karo

akademiją, o lapkričio 20 d. LKA suteiktas Lietuvos partizanų vado generolo Jono Žemaičio vardas.

21. LKA, kaip karinė mokymo įstaiga ir valstybinis universitetas, priklauso valstybei, o sprendimus dėl jos reorganizavimo ir likvidavimo Vyriausybės teikimu priima Lietuvos Respublikos Seimas. Krašto apsaugos ministerija įgyvendina kitas savininko teises ir pareigas.
22. Akademija yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip biudžetinė įstaiga, turi savo antspaudą ir banko sąskaitą. Duomenys apie Akademiją kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre. Akademijos statutą su jo pakeitimais, Krašto apsaugos ministro teikimu tvirtina ir keičia Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Akademijos statusas ir jo pakeitimai Lietuvos Respublikos Vyriausybei teikiami įvertinus Akademijos siūlymus.
23. Akademijos veiklą reglamentuoja įvairūs teisės aktai: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas ir kiti teisės aktai. Akademija taip pat vadovaujasi Krašto apsaugos ministerijos strateginiu veiklos planu. Akademijos metinį veiklos planą Akademijos viršininko teikimu tvirtina krašto apsaugos ministras.
24. LKA misija (kaip nurodyta LKA interneto svetainėje), yra tapti „išskirtiniu Lietuvos universitetu, kuriame harmoningai derinamos universitetinės studijos ir karinis rengimas, kokybiškai rengiami ir ugdomi visapusiškai išsilavinę ir atsakingi karininkai lyderiai, vykdomi moksliniai tyrimai bei užtikrinamas mokymosi visą gyvenimą principų įgyvendinimas pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos poreikius“, siekiant užtikrinti Lietuvos kariuomenei būtiną aukštos kokybės karininkų korpusą. LKA vizija – tapti „tarptautiniu lygiu pripažintu karininkus lyderius rengiančiu nacionalinio saugumo, gynybos, karo studijų universitetu ir kompetencijų centru, kuriame vykdomos aktualios ir patrauklios universitetinių studijų programos, aukšto lygio moksliniai tyrimai bei sukurtas veiksmingas bendradarbiavimo su socialiniais ir akademiniais partneriais tinklas.“
25. Gerbdama Europos aukštųjų karo mokyklų tradicijas, Akademijos bendruomenė siekia išlaikyti ir stiprinti savo, kaip inovatyvios aukštosios mokyklos ir kompetencijos centro, rengiančio esamus ir būsimus kariuomenės lyderius, vykdančio reikšmingus ir tarptautiniu mastu pripažintus mokslinius tyrimus saugumo ir gynybos srityje, kuriančio ir tęsiančio vertę Lietuvos, jos sąjungininkų ir partnerių saugumo ir gynybos bendruomenėms, statusą.
26. Siekdama įgyvendinti savo misiją, LKA glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija (toliau – KAM) ir Lietuvos kariuomene (toliau – LK). Be to, Akademija aktyviai dalyvauja „Erasmus“ įkvėptoje Europos iniciatyvoje „Jaunesniųjų karininkų mainai“ (toliau – EMILYO); įgyvendina kokybės vadybos sistemą pagal Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG); remia Akademijos tyrėjų mokslinius tyrimus; įgyvendina KAM užsakytus mokslinių tyrimų projektus; įvairiais būdais vykdo ekspertinę veiklą; įgyvendina tarptautinius susitarimus dėl karininkų karjeros kursų; organizuoja užsienio kalbų kursus LKA pareigūnams ir darbuotojams, kitų saugumo institucijų tarnautojams ir kitų šalių pareigūnams; organizuoja nacionalinio saugumo ir gynybos kursus Lietuvos institucijoms, politikams ir valstybės vadovams, vykdo švietėjišką ir analitinę veiklą gynybos politikos ir inovacijų temomis.

27. Šiuo metu LKA vykdo septynias SKVC akredituotas studijų programas. KAM yra nustačiusi 110 kariūnų per metus priėmimo ribą, todėl šiuo metu siūlomos programos trijose studijų kryptyse.
28. Akademijoje vykdomos trys nuolatinių studijų programos politikos mokslų, gynybos studijų ir vadybos srityse. Be to, LKA vykdo vieną viešojo administravimo studijų programą iššestinių bakalauro studijų studentams, kurių kasmet gali būti priimta 20.
29. Karininkams, iššestinių studijų absolventams (magistrantams), kurių gali būti priimta 45, Akademija siūlo studijų programas tose pačiose studijų kryptyse kaip ir kariūnams. Siekiama užtikrinti, kad LKA absolventai galėtų studijuoti ir vėliau, tęsdami karjerą, toje pačioje studijų kryptyje, kurioje baigė bakalauro studijas.
30. Kasmet LKA priima ne daugiau kaip tris doktorantus į politikos mokslų doktorantūros programą, vykdomą kartu su Vytauto Didžiojo universitetu.
31. LKA, turinti valstybės biudžetinės įstaigos statusą, negali gauti pajamų iš komercinės veiklos, o studentų, kurie gali būti priimami į Akademiją kvotą nustato Krašto apsaugos ministras. Dėl šios ir kitų priežasčių LKA savo veikloje pagrindinį dėmesį kreipia ne į studentų skaičiaus didinimą, o į kokybės užtikrinimą.
32. Akademija yra unikali tuo, kad didelė dalis jos darbuotojų (įskaitant vyresnius) yra profesinės karo tarnybos kariai. Lietuvoje karininkų rotacija vykdoma vidutiniškai kas trejus metus, todėl LKA gali palaikyti labai glaudžius ryšius su savo pagrindiniais socialiniais partneriais – Lietuvos kariuomene ir kitomis krašto apsaugos sistemos institucijomis, nes jose dirba karininkai, tarnavę ir (arba) mokęsi Akademijoje.
33. LKA yra Krašto apsaugos sistemos (toliau - KAS) dalis, o jos struktūrą ir personalo ribinius skaičius tvirtina Krašto apsaugos ministerija (KAM). Visų siūlomų struktūrinių pakeitimų atveju LKA parengia pagrindimus KAM, kuriuose paaiškina pakeitimų poreikį. 2020 m. LKA struktūra buvo pakeista po išsamių konsultacijų su krašto apsaugos vadovybe, LKA bendruomene ir LKA senatu. Šis pakeitimas buvo strategiškai svarbus, suderintas su LKA strategijos įgyvendinimu ir tikslais, tokiais kaip paramos Akademijos misijoms stiprinimas ir mokslinių tyrimų perspektyvumo didinimas.
34. Nedideli pokyčiai, ypač susiję su karine veikla, nebūtinai svarstomi visos bendruomenės lygmeniu – pakanka padalinių vadų ir KAM personalo bei teisės departamentų dalyvavimo.
35. Akademija taip pat turi ypač geras sąlygas siekti tarptautinio bendradarbiavimo galimybių per gynybos atašė Lietuvos Respublikos ambasadoje, kurie prieš paskyrimą į pareigas išklauso LKA organizuojamus diplomatinis kursus.
36. 2022 m. pabaigoje LKA buvo 310 kariūnų, 151 iššestinių studijų studentas ir 12 doktorantų. Akademija kasmet priima iki 42 kariūnų iš kitų Europos aukštųjų karo mokyklų iššestiniams studijoms ar tarptautinei stažuotei. Į LKA organizuojamus kursus pagal KAM tarptautinius susitarimus priimami pareigūnai iš Latvijos, Estijos, Ukrainos, Moldovos, Azerbaidžano, Sakartvelo ir Lenkijos. 2022 m. tokiuose kursuose dalyvavo 11 užsienio pareigūnų.
37. Akademinis personalas yra suskirstytas į penkias mokslo grupes: saugumo institucijų valdymo; gynybos ekonomikos ir vadybos; logistikos ir gynybos technologijų vadybos; pasaulio politikos ir saugumo politikos. Nuo 2021 m. LKA reglamentuoja ir vykdo su studijomis susijusius mokslinius tyrimus (studijas remiančius projektus arba SRP). Investuodama valstybės biudžeto lėšas,

Akademija siekia sudaryti sąlygas tyrėjams atlikti pažangiausius, tarptautiniu mastu pripažintus mokslinius tyrimus, susijusius su LKA studijų kryptimis, taip užtikrindama studijų ir mokslinių tyrimų papildomumą.

III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

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

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

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

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

38. Ekspertų grupė nustatė, kad tiek dabartinė LKA strategija (2018–2024 m.), tiek metinis Strategijos įgyvendinimo planas (SĮP) yra sėkmingai vykdomi ir atitinka Lietuvos Respublikos Konstituciją, LR krašto apsaugos sistemos ir karo tarnybos įstatymą, Krašto apsaugos ministerijos strateginį veiklos planą, LR mokslo ir studijų įstatymą, LR biudžetinių įstaigų įstatymą ir Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG). Pavyzdžiui, daugelį LKA švietimo ir mokymo veiklų reglamentuoja Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. Be to, Ekspertų grupė (susipažinusi su dokumentais ir per pokalbius vizito metu), nustatė, kad LKA atitinka ESG 1.1 standartą, kuris reikalauja, kad „Institucijos turėtų kokybės užtikrinimo politiką, kuri būtų skelbiama viešai ir būtų institucijos strateginio valdymo dalis“. Vidiniai aukštosios mokyklos dalininkai turėtų kurti ir įgyvendinti šią politiką per atitinkamas struktūras ir procesus, įtraukdami ir išorės suinteresuotąsias šalis.
39. Kasmet atidžiai stebima strategijos įgyvendinimo plano (SĮP) įgyvendinimo pažanga. Kiekvienas SĮP toliau skirstomas į kelis tikslus, uždavinius ir priemones, aiškiai nurodant atsakingus asmenis ir padalinius. Kiekvienos priemonės pažanga sistemingai vertinama naudojant vieną ar daugiau kiekybiškai įvertinamų rodiklių. Užtikrinama nuolatinė suplanuotos veiklos stebėseną, o prireikus koreguoti rodiklius ar priemones, imamasi veiksmų. Nustatytiems tikslams ir priemonėms stebėti buvo sukurta sudėtinga procesų programa (pagrįsta ISO ir LEAN 6 SIGMA standartais, atsižvelgiant į ESG).
40. Visi strateginiai dokumentai ir tikslai yra glaudžiai susiję su LKA misija ir vizija ir buvo parengti remiantis ankstesniu išoriniu vertinimu (2014 m. jį atliko SKVC), dabartinės padėties ir naujų tendencijų ginkluotųjų pajėgų ir krašto gynybos srityje analize bei konsultuojantis su visais atitinkamais nacionaliniais dalininkais (LAM, LGP ir ŠMSM).
41. Strateginis veiksmų planas atitinka aukštosios mokyklos misiją, įvairius teisės aktus ir tarptautinius standartus. Per Ekspertų grupės pokalbius su LKA vadovybe paaiškėjo, kad ji dirba labai struktūriškai, siekdama suderinti dokumentaciją ir darbo procesus su nacionaliniais teisės

aktais ir tarptautiniais standartais, taip pat atsižvelgia į ankstesnio strateginio plano pastabas ir rezultatus.

42. Prieš vizitą buvo pateikti dokumentai, kuriuose aiškiai apibūdinti įvairūs procesai ir atsakomybės, struktūriškai pateikta ir išanalizuota dabartinė padėtis, prioritetai, tikslai ir uždaviniai. Naudojantis PVR ir SĮP, galima atlikti struktūrizuotus tolesnius veiksmus, kurių metu taip pat nustatomi galimi rizikos veiksniai ir įvertinamas jų pavojingumas (raudona, žalia, geltona). Pokalbių su vadovybe metu ir susipažinusi su pateiktais dokumentais, Ekspertų grupė nustatė, kad veiklos rodikliai susieti ne tik su institucijos pažanga biudžeto srityje ir kt., bet ir su pagrindine rengimo, studijų ir dėstytojų veikla.
43. Strateginis veiklos planas nuolat stebimas, pasitelkiant tris – tobulinimo, rizikos ir gerosios praktikos – registrus. Kalbėdamasi su Akademijos vadovybe, Ekspertų grupė išsiaiškino, kad pirmieji du registrai jau naudojami, tačiau gerosios praktikos registras dar nėra aktyvus. Tais atvejais, kai naudojami registrai, Ekspertų grupės nuomone, kad jie yra veiksminga priemonė, leidžianti fiksuoti pažangą, padarytą įgyvendinant veiklos planą.
44. Kalbant apie strateginį planavimą, Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į reikšmingą pažangą, padarytą po paskutinio 2014 m. išorinio vertinimo išvadų. Tačiau vizito metu paaiškėjo, kad LKA galėtų parengti daugiau rodiklių, kuriais būtų galima įvertinti kokybės kultūros ir procesų veiksmingumą ir efektyvumą. Apie tai išsamiau kalbama šių išvadų 3.2 skirsnyje.

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.

45. Ekspertų grupė aiškinosi, ar dabartiniai LKA valdymo organai yra tinkami siekiant institucijos strateginių tikslų. LKA valdymo organai yra Akademijos taryba ir Senatas. LKA taryba yra Akademijos viršininko patariamasis organas, sprendžiantis LKA strateginio vadovavimo, valdymo, veiklos ir plėtros klausimus.
46. Taryba teikia siūlymus LKA viršininkui dėl Akademijos vizijos ir misijos, strategijos ir metinio veiklos plano, Akademijos statuto pakeitimų, LKA struktūrinių padalinių veiklos efektyvumo, Akademijos metinės veiklos ataskaitos, veiklos atitikties metiniam veiklos planui, pasiektų rezultatų ir jų poveikio bei LKA materialinių išteklių ir aprūpinimo užtikrinimo.
47. LKA Senatas yra kolegialus Akademijos viršininko patariamasis organas, padedantis siekti Akademijos tikslo, vykdyti uždavinius ir atlikti funkcijas universitetinių studijų ir mokslinių tyrimų srityse. Senatas teikia siūlymus Akademijos viršininkui dėl studijų programų rengimo ir įgyvendinimo, mokslinių tyrimų, jų stebėsenos ir rezultatų, Akademijos mokslinės veiklos kokybės ir lygio; Akademijos statuto, mokslo, studijų ir Akademijos vidaus tvarkos taisyklių ir jų tobulinimo; vidinės kokybės užtikrinimo sistemos; kvalifikacinių reikalavimų dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybėms, dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo tvarkos ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarkos; garbės ir kitų vardų suteikimo, asocijuotų mokslininkų ar dėstytojų statuso suteikimo; su studijomis susijusių mokslinių tyrimų temų, tikslų ir terminų.
48. Ekspertų grupė išnagrinėjo atsakomybių pasiskirstymą organizacinėje struktūroje, suinteresuotų šalių dalyvavimą sprendimų priėmimo procese ir LKA pasirengimą būsimiems

iššūkiams. LKA darbuotojai aiškiai supranta esamą struktūrą ir atsakomybių pasiskirstymą įvairiose srityse. Kadangi Akademija yra nedidelė, galima greitai identifikuoti trūkumus ir problemas bei reaguoti į pokyčius. Procesų valdymas vykdomas remiantis aiškiais tikslais ir SIP, siekiant nustatyti įvairių procesų pažangą ir esamą riziką.

49. Remdamasi vizito rezultatais, Ekspertų grupė nustatė, kad LKA struktūra yra aiški ir nusistovėjusi. Be oficialių procedūrų, studentai (kariūnai) ir karinio rengimo personalas, taip pat akademinis personalas ir administracija bendrauja ir grįžtamąjį ryšį palaiko neformaliai. Komunikacijos kanalai trumpi, nes LKA yra gana nedidelė institucija, kurioje visi pažįsta vienas kitą ir veiksmingai bendrauja.
50. LKA vadovybė, akademinis ir karinis personalas, studentai (kariūnai) ir neakademinis personalas demonstruoja stiprų bendruomeniškumo, lojalumo ir pasididžiavimo jausmą, o tai yra svarbios institucinės vertybės, kurias reikia išsaugoti.
51. Vizito metu Ekspertų grupei pristatytas ISO standartus (ISO ir LEAN 6 SIGMA) atitinkantis procesų valdymas yra išsamus ir ambicingas. Tačiau jis buvo sukurtas visai neseniai, o tai reiškia, kad pats procesas naudojamas ir yra įgyvendinimo etape, o ne analizuojamas, nes tai būtų kitas etapas. Taigi, pats procesas sukurtas taip, kad nuolatinis tobulinimas ir rizikos valdymas būtų vykdomas įgyvendinant strateginį veiksmų planą ir jį papildančius registrus. Strateginis veiklos planas yra išsamus dokumentas, kuris, kaip paaiškėjo pokalbių su Ekspertų grupe metu, yra „gyvas“ ir nuolat atnaujinamas dokumentas.
52. Įvairių suinteresuotų šalių Akademijoje ir už jos ribų dalyvavimas įvairiuose procesuose (pavyzdžiui, nustatant, analizuojant ir vertinant su LKA veikla susijusią riziką) yra pakankamas. Kadangi LKA biudžetas yra KAM biudžeto dalis, natūralu, kad jis glaudžiai susijęs su KAM. KAM taip pat dalyvauja svarstant ginkluotosioms pajėgoms naudingus mokslinių tyrimų projektus.
53. Bendradarbiavimas su išorės (socialiniais) partneriais, taip pat ir mokslinių tyrimų srityje, yra geras, o kariūnams (ir kitoms vidaus suinteresuotoms šalims) tinkamai atstovaujama įvairiuose valdymo organuose ir komisijose bei sprendimų priėmimo procesuose. Tačiau vizito metu Ekspertų grupė nustatė, kad ištęstinių studijų studentai labiau linkę pasikliauti neoficialiu grįžtamoju ryšiu, o ne oficialiu atstovavimu komitetuose.

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

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

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

54. Kadangi LKA pagal savo teisinį statusą yra biudžetinė įstaiga, ji privalo laikytis Biudžetinių įstaigų įstatymo, KAM teisės aktų, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo (toliau – MSI) ir jį įgyvendinančių institucijų reikalavimų.
55. LKA nuolat renka ir analizuoja kokybinius ir kiekybinius duomenis apie savo veiklą, kad galėtų užtikrinti vidaus ir išorės atskaitomybę bei gerinti veiklos rezultatus. Renkamų duomenų pavyzdžiai: studentų pasitenkinimas kursais, absolventų grįžtamasis ryšys apie programas ir dalininkų nuomonės (tiek neoficialiai, tiek oficialiai, pvz., susitikimų protokolai). Iš pokalbių ir

- duomenų, pateiktų vizito metu, Ekspertų grupė sužinojo, kad LKA atlieka išsamią ir visapusišką duomenų analizę. Kariūnų ir studentų atsakymai renkami skirtingai pagal programos karinio rengimo ir mokymo (akademinę) dalį. Mokymo dalyje studentai dalyvauja pildydami įprastas anketas, o kariūnai savo atsakymais dalijasi tiesiogiai su karinio rengimo instruktoriais karinių mokymų metu. Pokalbių metu Ekspertų grupė išsiaiškino, kad karinio rengimo pokyčiai nėra sistemingai stebimi ir įtraukiami į savianalizės procedūras, tačiau, jos nuomone, tai savaime nėra problema.
56. Siekdama užtikrinti veiksmingą veiklos valdymo sistemą, LKA analizuoja duomenis įvairiais aspektais ir pateikia vidinį sprendimų pagrindimą. Siekiant užtikrinti nuolatinį valdymo sistemos tinkamumą, veiksmingumą ir atitiktį LKA strategijai ir tikslams, valdymo sistema reguliariai vertinama. Šis procesas yra esminė LKA vidaus kontrolės sistemos sudedamoji dalis, kuria dokumentuojami sistemos veiksmingumo įrodymai ir priimami sprendimai dėl patobulinimų, pakeitimų ir išteklių perskirstymo.
 57. LKA teikia oficialias vidaus ir išorės ataskaitas, o taip pat laikosi karine praktika grindžiamo valdymo metodo, sprendimus informina įsakymais ir operatyviai reaguoja į kylančias problemas, kad jas būtų galima nedelsiant išspręsti.
 58. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad LKA studentai, įskaitant kariūnus ir klausytojus, yra Krašto apsaugos sistemos (KAS) dalis, todėl Akademijos absolventų įsidarbinimo lygis yra 100 %.
 59. LKA kruopščiai renka ir analizuoja veiklos duomenis. Absolventų nuomonių apie jų išsilavinimo kokybę teiraujama oficialiai (per apklausą) ir neoficialiai, laisvanoriškai. Be to, lektorių ir tyrėjų indėlio paskesnę stebėseną vykdo Studijų skyrius ir Mokslo projektų ir analizės centras. Apie šią paskesnę stebėseną informuojami mokslo grupių vadovai, kurie aptaria rezultatus ir galimus tobulinimo poreikius su lektorais / tyrėjais.
 60. Kalbant apie ryšius su visuomene ir komunikaciją, LKA turi parengusi trumpalaikes ir ilgalaikes komunikacijos strategijas. Šios strategijos yra specialiai pritaikytos trimis pagrindinėms auditorijoms: 14–18 metų amžiaus jaunimui, karininkams ir plačiajai visuomenei. Siekiant veiksmingai pasiekti šias auditorijas, pasitelkiamos įvairios žiniasklaidos priemonės ir komunikacijos kanalai, įskaitant socialinės žiniasklaidos platformas ir renginius valstybinių švenčių progomis. Ekspertų grupė mano, kad tokios komunikacijos strategijos yra veiksmingos.
 61. LKA komplektavimo centras kruopščiai analizuoja verbavimo renginius, vertina jų veiksmingumą ir poveikį. Be to, pasibaigus visam verbavimo procesui, Akademija atlieka apskaičiavimus, kad nustatytų bendrą pasiektą poveikį.
 62. Su studijų programomis, akreditacija ir kokybės vertinimu susijusi informacija skelbiama LKA ir SKVC svetainėse. Akademijos viešoji veikla apima tokius renginius kaip priesaikos ceremonijos, ugnies šou ir dalyvavimas valstybinėse šventėse.
 63. Ekspertų grupė nustatė, kad vidiniai informaciniai ryšiai ir komunikacija buvo patobulinti sinchronizuojant veiklos procesus, užtikrinant aiškia, tikslią ir prieinamą informaciją bendruomenei ir dalininkams.
 64. Apskritai Ekspertų grupė konstatuoja, kad LKA yra įsipareigojusi užtikrinti veiksmingą komunikaciją ir skaidrumą savo veikloje.

65. LKA studijų programų struktūra nustatoma ministro įsakymu, reguliariai rengiami susitikimai su viceministru. Jei reikia keisti pagrindinius veiklos rodiklius (PVR), pakeitimus galima siūlyti ir įgyvendinti komunikuojant su KAM. Tarpusavio ryšiai dėl personalo kaitos palaikomi tarp KAM, LKA ir ginkluotųjų pajėgų.
66. Kiekybiniai rodikliai nustatomi pagal KAM pagrindinius veiklos rodiklius, o kokybiniai rodikliai turi atitikti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (ŠMSM) reikalavimus. Kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai yra tarpusavyje susiję. Šiuo metu renkamas grįžtamasis ryšys iš studentų ir kariūnų, o kitą semestrą planuojama įtraukti ir dėstytojų grįžtamąjį ryšį. Programų direktorius užtikrina, kad pakeitimai būtų suderinti ir tikslūs.
67. Maždaug kartą per mėnesį rengiami reguliarūs susitikimai su ministru, kurių pagrindu planuojami socialiniai dokumentai, informuojant apie išteklių panaudojimą ir stebint suplanuotą veiklą. Kas trejus metus atliekami išorės auditai, kurių metu tikrinamos mokslo ir studijų sritys. Programa suderinta su KAM strategija ir prisideda prie „Lietuva 2050“ strategijos planavimo, teikiant pasiūlymus dėl LKA ilgalaikės plėtros.
68. LKA sistemingai renka ir analizuoja duomenis vidaus ir išorės komunikacijos tikslais, o jos metinė ataskaita naudojama kaip esminis veiksmingos komunikacijos dokumentas. LKA taip pat leidžia žurnalą „Kariūnas“, kurį rengia patys kariūnai, ir kuris skirtas mokslui ir studentų įsitraukimui skatinti.
69. Informacijos sklaidai Akademija naudoja įvairius komunikacijos kanalus, tarp kurių televizija, spauda, radijas ir interneto platformos. Akademijos interneto svetainė (<https://www.lka.lt>), prieinama lietuvių ir anglų kalbomis, yra išsamus informacijos apie LKA šaltinis (pavyzdžiui, joje skelbiama Akademijos 2018–2024 m. strategija anglų kalba). Akademija taip pat tvarko ekspertų duomenų bazę, remia tyrėjų viešus pasisakymus ir dalyvavimą plėtros veikloje, dalyvauja studijų mugėse ir karjeros dienose.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:

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

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

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

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

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

70. LKA yra Krašto apsaugos sistemos (KAS) dalis, o jos struktūrą ir ribinius personalo skaičius tvirtina Krašto apsaugos ministerija (KAM). Siūlydama struktūrinius pokyčius, LKA pateikia KAM jų pagrindimą, paaiškindama siūlomų pokyčių priežastis. Taip užtikrinama minėtų pakeitimų atitikties Lietuvos saugumo poreikiams.
71. LKA, būdama tiek universitetinių tiek karinių studijų institucija, turi įvairų personalą, kurį sudaro profesinės karo tarnybos kariai ir darbuotojai, atliekantys kariniam daliniui būdingas funkcijas. Siekiant įvertinti administracinio ir akademinio personalo santykį, LKA išskiria įvairias karių ir personalo kategorijas, įskaitant tyrėjus, karinio mokymo instruktorius, politikos analitikus, administracinį personalą, dalyvaujantį universitetinėse studijose, bendrąjį administracinį

- personala, padedantį vykdyti visą LKA veiklą, ir administracinį personalą, būtiną karinio dalinio veiklai užtikrinti.
72. Akademijos dėstytojai ir mokslo darbuotojai įdarbinami pagal terminuotas arba neterminuotas sutartis, vadovaujantis Senato patvirtintomis konkursų ir atestavimo taisyklėmis bei nacionaline teisine sistema. Pastaruoju metu LKA stengiasi įdarbinti daugiau tyrėjų visu etatu; 2019–2022 m. buvo skelbiami konkursai į šias pareigas. Darbuotojai dirbti ne visu etatu, gali būti įdarbinami pagal terminuotas sutartis ne ilgesniam kaip dvejų metų laikotarpiui. Jei įmanoma, LKA siekia įdarbinti visu etatu dirbančius kandidatus pagal terminuotas sutartis, kol atsiras laisvų vietų nuolatiniam darbui. Darbuotojų skaičius nustatomas atsižvelgiant į studijų programų apimtį, o skaičiavimus atlieka Studijų skyrius (SS). Šiais skaičiavimais remiamasi inicijuojant naujų laisvų darbo vietų kūrimą ir pagrindžiant KAM pareigybių pokyčius mokslo grupėse.
73. Ekspertų grupės pokalbiai su dėstytojais atskleidė, kad mokslo grupių reorganizacija padidino skaidrumą, susijusį su reikalavimais konkreitiems tyrimams, taip pat su tyrimų ir dėstytojų pusiausvyra. Kaip minėta pirmiau, reguliariai (kas šešis mėnesius) rengiamos ataskaitos apie tyrimų ir dėstytojų pažangą.
74. Tačiau pokalbių metu Ekspertų grupė taip pat nustatė, kad trūksta aiškumo dėl to, kaip „saugomas“ ar kitaip užtikrinamas tyrimų laikas „karinės“ doktorantūros studentams (pvz., kalbant apie tyrimų tęstinumą po karinės rotacijos), taip pat dėl to, ar šiems tyrėjams buvo nustatytas standartinis darbo krūvis.
75. Visi lektoriai / instruktoriai privalo išklaudyti vienos savaitės kursus instruktoriams, taip pat rengiami kursai konkrečiomis didaktiniam ir pedagoginiam tobulėjimui svarbiomis temomis, kaip antai, „karo žaidimų“, „metapažinimo“ ir internetinių priemonių naudojimas dėstytojų ir studijoms nuotoliniu būdu. Ekspertų grupė šias priemones įvertino kaip pakankamas.
76. Kariniai instruktoriai turi baigti instruktorių kursus ir tam tikrais atvejais gali dalyvauti kituose pedagoginiuose kursuose.
77. Per pokalbius Ekspertų grupė sužinojo, kad LKA planuoja įsteigti naują studijų programų vadovų patarėjo pareigybę, t. y. dėstytojo, kuris stebėtų dėstytojų ir studijų kokybę programose.
78. LKA stengiasi pritraukti produktyvių tyrėjų, siekdama užtikrinti, kad bent 50 % jų darbo krūvio būtų skiriama moksliniams tyrimams, eksperimentinei plėtrai ir inovacijoms (MTEP), kaip rekomenduoja ŠMSM. LKA tyrėjų pedagoginio darbo krūvis paprastai neviršija 30 % jų viso darbo krūvio. 2018–2022 m. LKA pavyko išlaikyti daugiau nei 30 etatinių tyrėjų ir artimiausiu metu jų skaičių ketina padidinti iki 40. Siekdama išlaikyti mokslo ir studijų integraciją, LKA pasitelkia tyrėjus kaip baigiamųjų darbų vadovus ir kai kurių kursų lektorius. Atsižvelgdama į dabartinį studentų skaičių, LKA nesitiki, kad ateityje poreikis tyrėjams didėtų; šiai nuomonei pritaria ir Ekspertų grupė.
79. Civiliams lektoriams, tyrėjams ir pagalbiniais darbuotojams taikomas įdarbinimo procesas, tačiau dėl išorinių veiksnių pritraukti naujų darbuotojų vis dar sudėtinga. Karinio personalo karjeros valdymas organizuojamas pagal KAM patvirtintą karininkų karjeros koncepciją.
80. LKA bendruomenė pabrėžia komandinio darbo patirties naudą, ugdant darbuotojų individualias kompetencijas per tarpusavio („360 laipsnių“) vertinimą; siekiama, kad darbuotojai dalyvautų įvairių tarybų, mokslo grupių ir kt. veikloje.

81. Darbuotojams sudaromos palankesnės sąlygos tobulintis, finansuojant kvalifikacijos kėlimo kursus, remiant savarankišką tobulinimąsi ir Studijų skyriaus organizuojamus renginius. Ekspertų grupė mano, kad visiems Akademijos darbuotojams sudarytos pakankamos profesinio tobulinimosi galimybės.

1.5. Finansinių ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas:

1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;

1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;

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

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

82. LKA finansinis planavimas yra glaudžiai susijęs su jos pagrindinio finansavimo partnerio – Krašto apsaugos ministerijos (KAM) – finansiniu planavimu. Atsižvelgiant į „mišrų“ veiklos pobūdį (LKA yra karo akademija, karinis dalinys ir aukštojo mokslo institucija), finansinis planavimas yra sudėtingas, tačiau Akademija jį vykdo veiksmingai ir efektyviai.

83. LKA finansinių išteklių paskirstymas biudžeto sritims (pvz., personalui šiuo metu numatyta 60 % biudžeto) yra racionalus ir nuoseklus; jis iš esmės nesiskiria nuo kitų panašių Europos institucijų, pavyzdžiui, Karališkosios karo akademijos (*Sandhurst*) (pastaroji 58 % biudžeto skiria personalui), biudžeto.

84. Per pastaruosius penkerius metus labai sumažėjo bendras LKA darbuotojų skaičius (nuo 399 iki 373), o pedagoginių darbuotojų skaičius sumažėjo nuo 47 2018 m. sausio mėn. iki 34,5 2022 m. (dar yra kelios laisvos darbo vietos, kurias reikia užpildyti). Tačiau studentų skaičius per tą patį laikotarpį išaugo. LKA gerai prisitaikė prie šių pokyčių – tai patvirtina daugelis rodiklių, įskaitant kariūnų ir studentų pasitenkinimą.

85. LKA veiklos procesai yra oficialiai apibrėžti ir gerai išplėtoti. Tačiau pokalbių su Ekspertų grupe metu dalyviai nepateikė sisteminių pokyčių pavyzdžių, grindžiamų naujai sukurtais procesais, o kai kurie negalėjo tinkamai apibūdinti savo vaidmens, susijusio su kai kuriais naujais LKA įdiegtais procesais.

86. Atsižvelgiant į LKA pobūdį (veikiantis karinis dalinys, akademinė institucija ir karo akademija), neišvengiama, kad kai kurias administracines funkcijas (pvz., dėl saugumo priežasčių) turi vykdyti ne civiliai darbuotojai, o kariškiai. Tačiau dažnai sprendimo, ar administracinės funkcijos turi būti priskiriamos „civilinėms“, ar „karinėms“, loginis pagrindimas buvo numanomas, o ne aiškus.. Akademijoje dirbantys administracijos darbuotojai iš Lietuvos kariuomenės iš esmės buvo komandiruoti į LKA, todėl dažnai „rotuojami“. Tai reiškė, kad kai kuriais atvejais neišvengta tam tikros patirties ir žinių praradimo.

87. Ekspertų grupė nustatė, kad vykdydama svarbias investicijas į naują infrastruktūrą, LKA atlieka deramą patikrinimą, kuris apima rizikos vertinimą. Įvertinusi planuojamus ir turimus finansinius išteklius, Ekspertų grupė nustatė, kad LKA atidžiai planuoja investicijas į infrastruktūrą, laikydamasi patikimo finansų valdymo ir geriausios kainos ir kokybės santykiu grindžiamų pasiūlymų principų.

88. Akademijoje yra keletas erdvių, kuriose studentai gali naudotis mokymosi ištekliais - biblioteka, specialios klasės ramiam savarankiškam mokymuisi, specialūs kabinetai, skirti

lyderystės studijoms bei naujoviškiems mokymosi metodams („mišrūs“ kabinetai). Vizito metu Ekspertų grupė sužinojo apie ambicingus planus investuoti į infrastruktūrą ir ją renovuoti, siekiant gerinti studijų aplinką ir ateityje priimti daugiau kariūnų.

89. Įsigijus miesto teritorijos koncepciją, kuri bus įgyvendinta 2023–2025 m., ir atlikus urbanistikos studiją ir ją realizavus, leis LKA turėti ir tvarkyti patrauklią, tvarią, ekologišką aplinką, kurioje bus tausojami ir racionaliai naudojami gamtos išteklių, darbo aplinka didins darbuotojų motyvaciją ir gerovę ir, bene svarbiausia, užtikrinamas kariūnų gyvenimo sąlygų ir studijų kokybės gerinimas.
90. Fiziniai LKA mokymosi išteklių suteikia studentams įvairių galimybių mokytis – tiek vadovaujant dėstytojui, tiek savarankiškai. Akademijoje (bibliotekoje ir auditorijose, kuriose studentai gali mokytis savarankiškai) kompiuterių mažoka, tačiau Ekspertų grupė buvo informuota apie planus nuo kitų mokslo metų kiekvieną studentą aprūpinti asmeniniu nešiojamuoju kompiuteriu.
91. Nuo 2020 m. LKA daug investavo į IT infrastruktūrą, tačiau dėl saugumo priežasčių būtina iš anksto įvertinti IT techninės ir programinės įrangos infrastruktūrą. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad Akademija planuoja sukurti hibridinę aplinką ir debesijos paslaugas, kurios leis kiekvienam asmeniui (darbuotojams ir studentams) bendrauti ir naudotis vidaus informacine sistema.
92. Finansavimą aukštojo mokslo paslaugoms teikti LKA gauna iš Krašto apsaugos ministerijos (KAM), o savo tyrimų ir projektinei veiklai – iš ŠMSM. Kalbant apie pastarąją sritį, LKA sėkmingai gauna EK finansavimą.
93. Galiausiai Ekspertų grupė teigiamai įvertino parengtus plataus užmojo ir gerai finansiškai pagrįstus LKA infrastruktūros gerinimo, įskaitant naujų pastatų statybą, planus.
94. **Apibendrinant**, galima teigti, kad LKA sėkmingai įgyvendina savo dabartinę strategiją ir metinį strategijos įgyvendinimo planą (SIP), suderindama juos su atitinkamais nacionaliniais įstatymais, standartais ir gairėmis. Kokybės užtikrinimo politika yra aktuali ir įdiegta, o jos kūrimo ir įgyvendinimo dalyvauja vidaus ir išorės dalininkai. SIP pažanga reguliariai stebima, nustatant aiškius tikslus, atsakingus asmenis ir išmatuojamus rodiklius. Strateginiai dokumentai yra glaudžiai susieti su LKA misija ir vizija, remiantis ankstesniu išoriniu vertinimu ir konsultacijomis su visomis suinteresuotomis šalimis LKA turi struktūruotus procesus, dokumentus ir veiklos rodiklius, kurie apima įvairius jos veiklos aspektus. Nuolatinė stebėseną vykdoma pasitelkiant tobulinimo ir rizikos registrus, planuojama sukurti gerosios praktikos registrą. Nors strateginio planavimo srityje padaryta nemenka pažanga, Akademija turėtų toliau tobulinti kokybinius rodiklius, kad galėtų įvertinti savo kokybės kultūros ir procesų veiksmingumą ir efektyvumą.

Akademijos valdymo organai – Taryba ir Senatas – atlieka svarbų vaidmenį formuojant institucijos strategiją ir sprendžiant akademinis klausimus. LKA turi skaidrią organizacinę struktūrą, veiksmingus ryšių kanalus ir stiprų bendruomeniškumo jausmą. Procesų valdymas atitinka tarptautinius standartus, o suinteresuotų šalių įsitraukimas – pakankamas. LKA yra gerai pasirengusi būsimiems iššūkiams ir siekia nuolat tobulėti. Procesų valdymas LKA vykdomas pagal ISO ir LEAN 6 SIGMA standartus, orientuojantis į nuolatinį tobulinimą ir rizikos valdymą. Strateginis veiklos planas reguliariai atnaujinamas, naudojant išsamius tobulinimo, rizikos ir gerosios praktikos registrus. Suinteresuotų šalių įsitraukimas į įvairius procesus, įskaitant rizikos nustatymą ir tyrimų projektus, laikomas pakankamu. Bendradarbiavimas su išorės partneriais tiek

tyrimų, tiek kitose srityse, taip pat yra gerai išplėtotas. Tačiau iššęstinių studijų studentų oficialų atstovavimą komitetuose reikėtų gerinti.

LKA veikia kaip biudžetinė įstaiga, kurios veiklą reglamentuoja įvairūs įstatymai; Akademija didelį dėmesį kreipia į duomenų rinkimą, analizę ir komunikaciją atskaitomybės ir tobulinimo tikslais. Ji nuodugniai analizuoja studentų ir suinteresuotų šalių grįžtamąjį ryšį ir taiko veiklos rezultatų valdymo sistemas. LKA užtikrina aukštą absolventų įsidarbinimo lygį, naudoja veiksmingas komunikacijos strategijas. Akademija vykdo struktūruotą įdarbinimo procesą, įvairiais kanalais skleidžia informaciją ir dalyvauja nacionaliniuose renginiuose. Šios institucijos programos struktūra yra suderinta su pagrindiniais rodikliais, rengiami reguliariūs susitikimai su ministru. LKA atlieka išorės auditus, kurių duomenis naudoja vidaus ir išorės komunikacijai. Akademija skatina mokslą ir studentų įsitraukimą per savo leidžiamą žurnalą ir dalyvauja karjeros mugėse.

LKA yra Krašto apsaugos sistemos (KAS) dalis, o jos struktūrą ir personalo ribinius skaičius tvirtina Krašto apsaugos ministerija (KAM). LKA teikia KAM siūlomų struktūrinių pakeitimų pagrindimą ir nustato atskiras karių ir personalo kategorijas. Dėstytojais ir mokslo darbuotojais įdarbinami vadovaujantis Senato patvirtintais nuostatais, rengiant konkursus ir laikantis nacionalinių įstatymų. LKA siekia įdarbinti etatinius tyrėjus, o darbuotojų skaičių apskaičiuoja atsižvelgdama į studijų programas. Pertvarkymas į mokslo grupes padidino skaidrumą, tačiau yra neaiškumų dėl karinių doktorantų mokslinių tyrimų laiko ir standartizuoto tyrėjų darbo krūvio. LKA rengia instruktorių kursus ir specialius pedagoginio tobulinimosi kursus. Planuojama paskirti patarėją dėstyto kokybei stebėti. LKA stengiasi pritraukti produktyvius tyrėjus ir vykdyti mokslo bei studijų integraciją. Civiliams darbuotojams taikomos įdarbinimo procedūros, o karinio personalo karjeros valdymas vykdomas pagal KAM gaires. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas skatinamas per finansuojamus kvalifikacijos kėlimo kursus ir sudarant sąlygas savarankiškam tobulinimuisi.

Akademijos finansinis planavimas vyksta veiksmingai ir efektyviai, glaudžiai bendradarbiaujant su pagrindine finansavimo partnere – Krašto apsaugos ministerija (KAM). Finansiniai ištekliai biudžeto sritims paskirstomi racionaliai ir nuosekliai, daugiausia dėmesio skiriant personalui. Nors bendras darbuotojų skaičius sumažėjo, LKA sėkmingai prisitaikė prie pokyčių ir pademonstravo gerus rodiklius, įskaitant studentų pasitenkinimą. Veiklos procesai yra gerai išvystyti, tačiau dar reikia tobulinti sisteminių pokyčių įgyvendinimą ir aiškiau apibrėžti administracines funkcijas. Didelių investicijų į infrastruktūrą atveju Akademija atlieka deramą patikrinimą, įskaitant rizikos vertinimus. LKA planuoja investuoti į infrastruktūros atnaujinimą ir gerinti studijų aplinką. Institucija stengiasi tobulinti IT infrastruktūrą ir užtikrinti aukštojo mokslo paslaugų ir tyrimų veiklos finansavimą, įskaitant tolesnį finansavimą iš Europos Komisijos (EK).

95. **Sprendimas:** nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste sritis vertinama labai gerai, be jokių trūkumų, jai skiriami 4 balai.

96. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- LKA turėtų rasti būdų, kaip skatinti iššęstinių studijų studentų aktyvų dalyvavimą Akademijos valdyme.
- Reikėtų atsižvelgti į karinių doktorantų padėtį. Ateityje jie galėtų būti labai naudingi Akademijai, tačiau neaišku, kaip vyresnysis personalas „garantuoja“ jiems galimybes laiku

baigti doktorantūros studijas, o jų darbo krūvis nėra standartizuotas. Pavyzdžiui, LKA galėtų apsvarstyti galimybę teikti karjeros konsultacijas doktorantams dėl jų akademinės ir (arba) karinės karjeros plėtojimo.

- LKA skatinama įsteigti naują studijų programų vadovų patarėjo dėstymo ir mokymosi klausimais pareigybę ir stebėti jos veiksmingumą.
- Nustatytų veiklos procesų visuma sudaro sąlygas formalizuoti LKA planavimą, koordinavimą, sprendimų priėmimą ir vykdymą, tačiau rekomenduojama procedūras išbandyti instituciniu lygmeniu ir pagerinti komunikavimą tarp įvairių Akademijos bendruomenių.

97. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- LKA vadovybei, akademiniam ir kariniam personalui, studentams (kariūnams) ir neakademiniam personalui būdingas stiprus bendruomeniškumo, lojalumo ir pasididžiavimo jausmas.
- Daugelis LKA atstovų (nepriklausomai nuo jų lygmens organizacinėje valdymo struktūroje) gali kreiptis tiesiogiai į Akademijos viršininką – tokiu būdu sudaromos sąlygos greitai ir veiksmingai spręsti bet kokius iškilusius klausimus.
- SIP yra geras 2018–2024 m. strateginio plano tolesnių veiksmų pavyzdys su itin gerai nustatyta galima rizika.

3.2. Kokybės užtikrinimas

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

2.1. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

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

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

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

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

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

2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.

98. LKA sukurta vidinė kokybės užtikrinimo sistema, grindžiama LKA kokybės principais ir integruota veiklos valdymo ir kokybės užtikrinimo sistema. Šiuo metu taikoma penktoji VKU sistemos versija, patvirtinta 2022 m. birželį. Ji apima sisteminį požiūrį į procesais ir projektais grindžiamą veiklos valdymą, įtraukiant įvairius principus ir standartus, tarp kurių Viešojo

- sektorius organizacijų tobulinimo principai, ESG, Bolonijos procesas, Nacionaliniai aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatai ir ISO 21001:2018.
99. LKA veiklos kokybės principai buvo patvirtinti 2019 m. kovo mėn. ir įtraukti į 2018–2024 m. LKA strategiją. Jie viešai skelbiami LKA interneto svetainėje, intranete ir informaciniuose stenduose, kad kokybės principais ir LKA vertybėmis galėtų vadovautis LKA bendruomenė.
100. LKA valdymo sistema – tai LKA bendruomenės kolektyvinių pastangų rezultatas. 2019 m. pradėtu veiklos procesų vystymo projektu buvo siekiama išaiškinti, aprašyti ir nuolat tobulinti veiklos procesus, kad jie atitiktų Krašto apsaugos sistemos (KAS), ESG, ECTS, EKS, Bolonijos proceso ir kitų teisės aktų reikalavimus.
101. Pagrindiniai dokumentai, kuriais remiantis kuriama kokybės vadybos sistema, yra ESG, ISO 21001:2018 ir NATO Bi-SC Švietimo ir individualaus mokymo direktyva (E&ITD) 075-007. LKA vidaus tvarkos taisyklės (VTT) buvo patvirtintos 2020 m. rugsėjį ir yra reguliariai peržiūrimos ir atnaujinamos.
102. Nors ISO standartai buvo naudojami kaip gairės, šiuo metu LKA siekia visiškai atitikti ISO 21001:2018 reikalavimus. ISO 21001:2018 standartas yra tinkamas ir pakankamas, kad būtų sukurta reikiama LKA kokybės užtikrinimo sistema.
103. Valdymo sistemos dokumentas E-IRP saugomas ir prieinamas per LKA karinį tinklą MIL. Toks sprendimas priimtas dėl minėtame dokumente esančios neskelbtinos informacijos. Dėl šios priežasties Ekspertų grupei buvo pateiktas sutrumpintas dokumentas be neskelbtinos informacijos. (Tačiau visos suinteresuotos šalys, kurioms būtina susipažinti su atitinkamais dokumentais, gali tai padaryti naudodamiesi tinklu, užtikrinant saugumą). Vizito metu Ekspertų grupei buvo pateikti papildomi paaiškinimai ir įrodymai (pvz., strateginis įgyvendinimo planas).
104. Daugelyje strateginių krypčių (kaip aprašyta 2018–2024 m. strategijoje) stebimas noras tobulėti ir judėti į priekį kokybės valdymo ir užtikrinimo srityje. Pavyzdžiui, LKA antroji strateginė kryptis yra „Užtikrinti šiuolaikišką kokybišką LKA universitetinių studijų vykdymą ir karinį rengimą“. Pavyzdys – Akademijos sprendimas persvarstyti LKA bazinį karininkų kursą pagal NATO bendrąją karininkų profesinio karinio rengimo orientacinę programą ir vėliau išleistą SQF-MILOF (kuri yra susijusi su EKS), ir savo ruožtu gali būti siejama su siekiu atitikti tarptautinius standartus ir tarptautiškumu.
105. Trečioji strateginė kryptis apima LKA ketinimą „atlikti tarptautinius standartus atitinkančius nacionaliniam saugumui ir gynybai reikšmingus mokslinius tyrimus“ ir siekį stiprinti Akademijos vaidmenį, remiant šalies nacionalinio saugumo strateginių tikslų įgyvendinimą nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis. Tai turėtų padėti išlaikyti tinkamą kryptį ir kartu užtikrinti LKA programos atitiktį būtiniams nacionaliniams ir tarptautiniams standartams.
106. Remiantis savianalizės suvestine, Akademijoje „reguliariai atliekama procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos ir rizikos valdymo priemonės. LKA yra įdiegusi politiką, kurioje daugiausia dėmesio skiriama nuolatiniam procesų tobulinimui, taip pat MAL atlieka rizikos nustatymą ir valdymo aplinkos analizę, rizikos veiksnių vertinimą ir toleruotinos rizikos nustatymą“.
107. Aukštoji mokykla yra patvirtinusi ir viešai paskelbusi vidaus kokybės užtikrinimo dokumentus, kurie atitinka ESG. Kaip minėta, strateginis įgyvendinimo planas yra labai plataus užmojo ir jame atsižvelgta į priemones, reikalingas visose LKA veiklos srityse. Tačiau vizito metu pateikta

informacija rodo, kad komunikacija tarp vadovybės ir padalinių, mokslo grupių bei studentų yra nepakankama, todėl šią sritį reikia tobulinti.

108. Kita vertus, karinių studijų grupė vienaip ar kitaip taiko kitokią kokybės kontrolę ir reguliariai gauna greitą kariūnų grįžtamąjį ryšį. Grįžtamojo ryšio apie kursus ir modulius sistema yra gera, labai išsamiai taikoma ir analizuojama. Vienas iš pavyzdžių – vienas administracijos darbuotojas turi konkrečią užduotį surinkti iš visų studentų vertinimus ir rezultatus pateikti dėstytojams ir mokslo grupių vadovams.
109. Kariniuose dalykuose geroji praktika nustatoma per pokalbius ir grįžtamąjį ryšį su instruktoriais ir studentais. Paskui šis grįžtamasis ryšys perduodamas padaliniam, kad būtų galima įvertinti, ar reikia ką nors tobulinti arba keisti, pavyzdžiui, medžiagoje ar studijų rezultatuose.
110. LKA akademinių studijų geroji praktika kaupiama atliekant studijų dalykų tyrimus ir perduodant žinias. Kariūnai skatinami rengti baigiamuosius darbus, kuriuose būtų nurodyta ir išanalizuota ši geroji praktika. Dabartinės problemos aptariamose su suinteresuotomis šalimis, siekiant nustatyti pagrindinių iššūkių prioritetus ir naujus strateginius tikslus. Užsienio šalių praktika ne visada naudingai įgyvendinama arba pritaikoma. Tačiau tai suprantama, nes LKA, kaip ir bet kuri kita karo akademija, yra saistoma nacionalinių teisės aktų ir taisyklių.
111. Studentų / kariūnų grįžtamajam ryšiui gauti naudojama dviejų dalių anketa, sudaryta iš uždarų ir atvirų klausimų. Atsakymai į juos analizuojami ir kiekvienas dėstytojas gauna grįžtamąjį ryšį iš apklausų. Apie apklausų rezultatus informuojamas ir Akademijos viršininkas. Visomis rekomendacijomis ir protokolais dalijamasi su Akademijos bendruomene, jie įtraukiami į Kokybės užtikrinimo vadovą arba Vidaus tvarkos taisykles. Tačiau Ekspertų grupės vizito metu paaiškėjo, kad gerosios praktikos registras dar neveikia efektyviai.
112. Akademijoje renkamas grįžtamasis ryšys apie kariūnų pasiekimus, o išvados, įskaitant nubyrežimo ir pažangumo rodiklius, įtraukiamos į KAM teikiamą ataskaitą.
113. Pokalbių metu Ekspertų grupė įsitikino, kad kariūnams ir studentams teikiama parama (pvz., psichologinė pagalba), yra daugiau nei pakankama. Pavyzdžiui, išskyrus pirmuosius studijų metus (per kuriuos kai kurie kariūnai supranta, kad kario profesija ne jiems), nubyrežimo lygis yra labai žemas, o per pastaruosius ketverius metus, kurių duomenys buvo pateikti Ekspertų grupei, studijas baigė vidutiniškai daugiau nei 97 % studentų.
114. Dėstytojai nustatė daug geriausios praktikos pavyzdžių ir mokymosi galimybių, kaip patobulinti savo mokymą. Be to, jie neformaliai dalijasi gerąja patirtimi, tačiau institucijos lygmeniu visas procesas įtvirtintas nepakankamai. Ekspertų grupė pataria LKA skatinti darbuotojus ir tyrėjus tęsti šią veiklą ir, jei įmanoma, ją formalizuoti. Parama dėstytojams apsiriboja tik vienos savaitės kursais instruktoriams / dėstytojams, tačiau ateityje padėtis gerės (šiuo tikslu yra samdomi nauji darbuotojai). Egzistuoja akademinio sąžiningumo, tolerancijos, nediskriminavimo ir kt. nuostatos ir procedūros, su kuriomis yra supažindinamas visų kategorijų personalas. Visi žino, kad būtina griežtai laikytis šių taisyklių. Susitikimų su studentais metu Ekspertų grupė nustatė, kad studentai labai gerai žino akademinio sąžiningumo taisykles.
115. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad LKA neturi specialaus kokybės departamento (arba kokybės komisijos), tačiau vienas asmuo yra paskirtas LKA viršininko patarėju kokybės klausimais. Padaliniam yra priskirta atsakomybė ir parengti užduočių aprašai jų kuruojamose srityse. Nepaisant to, kad visi darbuotojai atrodo suprantantys kokybės užtikrinimo poreikį ir laiko tai savo

asmenine atsakomybe, buvo išsakytos tam tikros abejonės dėl to, ką tai reiškia praktiškai. Be to, šis požiūris apskritai buvo beveik visiškai reaktyvus, o ne proaktyvus, ir dažniausiai buvo vertinamas kaip reagavimas į studentų grįžtamąjį ryšį apie studijų dalykus, o ne kaip labiau institucionalizuotas aktyvesnis požiūris. Visapusiškai įgyvendinus kokybės kontrolės procesą ir pagerinus bendravimą, ateityje bus pereita nuo reaktyvumo prie proaktyvumo. Ekspertų grupė pažymėjo, kad beveik visi akademijos darbuotojai ir dėstytojai žinojo apie šį pokytį ir jam pritarė.

116. Kaip minėta valdymo dalyje, nuo paskutinio išorinio vertinimo (2014 m.) LKA įgyvendino ambicingus organizacinius pokyčius. Visų pirma buvo laikomasi rekomendacijų dėl valdymo ir atsakomybės pasidalijimo užtikrinant studijų kokybę, akademinį programų vykdymo efektyvumo (kuriant aiškesnę modulių ir kursų sistemą) ir studentų mobilumo didinimo.

117. Pripažindama didelę LKA pažangą strateginio planavimo ir vidaus kokybės sistemos kūrimo srityje, Ekspertų grupė daro išvadą, kad supratimas apie visiškai integruotą vidaus kokybės sistemą, apimančią visus institucijos veiklos aspektus, svarbą ir naudą, yra nepakankamas. Ekspertų grupė ragina Akademią laikytis proaktyvaus požiūrio ir visapusiškai įgyvendinti kokybės sistemą visose institucijos veiklos srityse ir lygmenyse, neapsiribojant tik procedūriniais aspektais. Nors tikslus procesų planavimas ir aiškiai apibrėžtos procedūros bei atsakomybė yra pagirtini aspektai, Ekspertų grupė pabrėžia, kad institucija turi puoselėti kokybės kultūrą, apimančią sąmoningumą, atsidasvimą ir atsakomybę, panašiai kaip tai daroma akcentuojant karines vertybes, tokias kaip lojalumas, kovinė dvasia, iniciatyvumas ir profesionalumas.

118. **Apibendrinant**, galima teigti, kad LKA sukūrė (ir toliau plėtoja) kokybės vadybos sistemą, kuri atitinka ESG bei Lietuvos teisės aktų reikalavimus, o vertybės ir principai, kuriais grindžiama ši sistema, yra išdėstyti Akademijos Kokybės užtikrinimo vadove.

Pagrindinis LKA kokybės vadybos sistemos komponentas yra savianalizė. Ji taikoma visais Akademijos lygmenimis, visoje LKA veikloje ir apima metinį institucijos veiklos rezultatų vertinimą pagal kiekvieną jos strateginį tikslą. Ekspertų grupė pastebėjo, kad buvo įdėta daug darbo kuriant geros kokybės vertinimo kultūrą, kurios pagrindas – nuodugni, kritiška ir išsami savianalizės suvestinė, apie kurią žino dauguma darbuotojų ir akademikų.

LKA taiko griežtas studijų programų tvirtinimo ir vykdymo procedūras, grindžiamas nacionaliniais, ES ir NATO standartais. Be to, LKA atidžiai apsvarstė priemones, kuriomis galėtų užtikrinti strateginės partnerystės gyvybingumą ir kokybę, pvz., pasinaudodama EMILYO – jaunųjų karininkų mainų programa, vykdoma „Erasmus“ iniciatyvos kontekste.

LKA pakankamai remia savo darbuotojus ir studentus, taiko tinkamas priemones, užtikrinančias visų LKA narių akademinį sąžiningumą ir *etikos kodekso* laikymąsi. Institucija taip pat turi patikimas apeliacijų ir skundų nagrinėjimo procedūras.

Šioje išvadų dalyje pateiktos rekomendacijos skirtos padėti LKA įgyvendinti jos siekį būti aukštąja mokykla, turinčia teisę teikti akademinis laipsnius.

119. **Sprendimas:** Sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų ir įvertinama 3 balais.

120. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kokybės užtikrinimo sistema yra susieta su procesais / jais grindžiama, tačiau jai trūksta labiau struktūruoto ir proaktyvaus požiūrio su optimaliai paskirstyta atsakomybe, siekiant identifikuoti gerą patirtį ir ją dalytis, veiksmingai ir efektyviai vykdyti visą LKA veiklą ir

remti sprendimų priėmimą (pagal principą „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“). Įsipareigojimas užtikrinti kokybę ir kokybės kultūrą turėtų būti grindžiamas kokybės vadovu, parengtu taip, kad būtų visuotinai pripažįstamas ir taikomas visuose LKA valdymo, planavimo, stebėsenos ir tobulinimo veiklos lygmenyse.

- LKA turėtų pagerinti vidaus komunikaciją apie kokybės kontrolę ir lūkesčius šioje srityje. Kai kurie akademikai (mažuma) šiuo metu nesuvokia kokybės vadybos ir nuolatinio tobulinimo svarbos.
- LKA turėtų stengtis geriau supažindinti kariūnus ir studentus su Akademijos strateginiais planais ir kokybės užtikrinimo mechanizmais, kad jie gerai žinotų apie esamus ir būsimus pokyčius, kurie daro poveikį jų dabartinėms ir būsimoms studijoms.
- Didindama paramą dėstytojams, pritaikydama kursų, seminarų ir sistemingo dalijimosi gerąja patirtimi sistemą, LKA galėtų geriau susipažinti su įdiegta kokybės užtikrinimo sistema, o tai savo ruožtu galėtų lemti ne reaktyvų, o aktyvų požiūrį į kokybės gerinimą.
- Papildomas tikslas galėtų būti esamų ir būsimų kariūnų ir studentų apklausų, kurios leistų geriau įvertinti studijų rezultatų pasiekimą ir instruktorių bei dėstytojų taikomo pedagoginio požiūrio tinkamumą, kūrimas ir tobulinimas.
- LKA turėtų apsvarstyti galimybę įvesti pedagogikos kursą kariniams instruktoriams, kad ši kariūnų mokymo dalis būtų tokio paties lygio kaip ir akademinė. Tai gali atnešti tik naudą kariūnams ir Lietuvos kariuomenei.
- LKA turi visapusiškai įdiegti gerosios praktikos registrą ir prižiūrėti, kaip ši praktika naudojama ir skatinama.
- Ekspertų grupė pataria LKA sistemingai stebėti karinės praktikos pokyčius ir rezultatus įtraukti į savianalizės procedūras.

121. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- LKA kruopščiai atliekamas modulių vertinimas ir analizė užtikrina, kad jie būtų aktualūs dalininkams ir studentams, todėl Akademija gali organizuoti puikias studijas, leidžiančias greitai reaguoti į Lietuvos kariuomenės poreikius ir tuo pačiu metu atitikti NATO standartus.
- Ekspertų grupė pažymėjo, kad neoficialus dalijimasis gerąja patirtimi yra nusistovėjęs ir veiksmingas.
- LKA yra įsteigusi už pedagoginių kompetencijų ugdymą ir palaikymą atsakingą padalinį ir taiko kompetencijų atnaujinimo kas penkerius metus sistemą. Naujiems darbuotojams ir dėstytojams skirtas kursas ir paskesnė veikla leis dar labiau pagerinti dėstytojų kokybę.

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

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

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

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

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

3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;

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

122. LKA studijų programas sudaro akredituotos aukštojo mokslo bakalauro, magistrantūros ir doktorantūros studijų programos. Akademija rengia neakredituotus akademinis trumpalaikius („Profesinės karo tarnybos karių kovinio rengimo“) kursus, daugiausia skirtus įvairioms Lietuvos kariuomenės tarnybų pareigoms ir laipsniams, kaip antai bataliono ar štabo karininkams. Be to, rengiama daug užsienio kalbų kursų, kurie prieinami visiems Akademijos studentams, kariūnams ir darbuotojams.
123. LKA siūlo keturias bakalauro, tris magistrantūros ir vienas doktorantūros studijas, kurias baigus įgyjamos nurodytos kvalifikacijos ir kai kurios vykdomos kaip iššėstinės. Bakalauro studijų programa „Gynybos technologijų valdymas“, kurią baigus suteikiama *verslo vadybos bakalauro* kvalifikacija, bakalauro studijų programa „Nacionalinis saugumas ir gynyba“ (nuo 2022 m.), kurią baigus suteikiama *nacionalinio saugumo bakalauro* kvalifikacija, bakalauro studijų programa „Tarpautiniai santykiai“, kurią baigus suteikiama *socialinių mokslų bakalauro* kvalifikacija, ir bakalauro studijų programa „Gynybos ir viešoji vadyba“, kurią baigus suteikiama *viešojo administravimo bakalauro* kvalifikacija.
124. Magistrantūros studijų programa „Gynybos išteklių vadyba“, kurią baigus suteikiama *viešojo administravimo magistro* kvalifikacija, magistrantūros studijų programa „Gynybos studijos“ (nuo 2022 m.), kurią baigus suteikiama *visuomenės saugumo magistro* kvalifikacija, magistrantūros studijų programa „Karinė diplomatija“, kurią baigus suteikiama *socialinių mokslų magistro* kvalifikacija. Baigus doktorantūros studijų programą, suteikiamas *politikos mokslų daktaro* laipsnis.
125. Visos bakalauro studijų programos yra nuolatinės, išskyrus „Gynybos ir viešosios vadybos“ studijas, kurios yra iššėstinės, o magistrantūros studijų programos visos yra iššėstinės. Doktorantūros studijų programos yra nuolatinės ir iššėstinės.
126. LKA akademinė sistema visiškai atitinka Bolonijos proceso nuostatas, nes ją sudaro trijų pakopų aukštojo mokslo sistema, o kreditai įskaitomi taip, kad būtų galima juos perkelti ir palengvinti abipusį kvalifikacijų pripažinimą EHA.
127. Bakalauro ir magistrantūros studijų programos organizuojamos pagal atitinkamą studijų kryptį, ir tai atsispindi Studijų programų komiteto sudėtyje ir įgaliojimuose. Tačiau tai reiškia, kad dažniausiai tik vienas studijų programų komitetas yra atsakingas už programų kokybės stebėseną tiek bakalauro, tiek magistrantūros lygmenyse. Vienas iš teigiamų aspektų šiuo atveju yra tas, kad atsiranda galimybė užtikrinti tinkamą studijų perėjimą iš vieno akademinio lygio į kitą tarp pirmosios (bakalauro) ir antrosios (magistrantūros) studijų pakopos.
128. Ginkluotųjų pajėgų narius, kurie studijuoja bakalauro studijose, Akademija vadina „kariūnais“, o antrosios pakopos studijose ar moksliniuose tyrimuose dalyvaujančius asmenis – „studentais“.

129. LKA misijoje Akademija save apibūdina kaip instituciją, „kurioje harmoningai derinamos universitetinės studijos ir karinis rengimas, kokybiškai rengiami ir ugdomi visapusiškai išsilavinę ir atsakingi karininkai lyderiai, vykdomi moksliniai tyrimai bei užtikrinamas mokymosi visą gyvenimą principų įgyvendinimas pagal Lietuvos Respublikos KAS poreikius“. Ekspertų grupė surinko daug faktų, patvirtinančių šį teiginį (pvz., tai, kad praktinis mokymas buvo paremtas akademinėmis studijomis).
130. Kariūnai (ir studentai) yra visos LKA veiklos, grindžiamos akademiniais skaidrumo, atvirumo, racionalumo, pasitikėjimo ir atsakomybe paremtais santykiais su darbuotojais ir dalininkais, „traukos centras“. Ypatingas dėmesys kreipiamas į dėstytojų ir susijusio akademinio personalo narių profesinį tobulėjimą, kad jie galėtų padėti kariūnams studijų procese. Akademija siekia pritraukti naujų specialistų nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu ir puoselėti modernią virtualią bei fizinę studijų aplinką. Todėl kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai visų pirma orientuojasi į strategijos ir pokyčių įgyvendinimą bei tvirtų LKA vertybių, kurios leis sėkmingai įgyvendinti Akademijos 2018–2024 m. strategiją, skatinimą.
131. Dabartiniai Akademijos strateginiai tikslai apima laikotarpį nuo 2018 m. ir yra išdėstyti viešai prieinamame dokumente. Akademijos antroji strateginė kryptis – „užtikrinti šiuolaikišką kokybiškų universitetinių studijų vykdymą ir karinį rengimą“; trečioji strateginė kryptis – „atlikti tarptautinius standartus atitinkančius ir nacionaliniam saugumui bei gynybai reikšmingus mokslinius tyrimus“, o ketvirtoji strateginė kryptis – „sudaryti sąlygas nuolat tobulinti edukacines, lyderystės ir dalykines kompetencijas pagal LKA ir KAS poreikius, įgyvendinant mokymosi visą gyvenimą principą“.
132. Mokslinius tyrimus atlieka tyrėjai ir dėstytojai, susibūrę į penkias mokslinių tyrimų grupes (mokslo grupes) pagal „mažųjų valstybių“ tyrimų programą. Mokslo grupės yra šios: gynybos ekonomikos ir vadybos mokslo grupė, logistikos ir gynybos technologijų vadybos mokslo grupė, pasaulio politikos mokslo grupė, saugumo institucijų valdymo mokslo grupė ir saugumo politikos mokslo grupė. Jų atliekami moksliniai tyrimai bendrai atitinka LKA strateginį tikslą vykdyti „Mokslinius tyrimus saugumo, gynybos ir karybos srityse pagal tarptautinius standartus“. Pastaraisiais metais mokslinių tyrimų kokybė pagerėjo, nes vadovybė aiškiai nurodė, kad visų pirma reikia teikti pirmenybę publikacijoms gerai žinomuose tarptautiniuose žurnaluose. Darbo užmokesčio didinimas taip pat yra susietas su publikavimo tikslais.
133. Tačiau vizito metu Ekspertų grupė pastebėjo, kad didelė dalis studentų nežino apie galimybes dalyvauti mokslo grupių veikloje prieš rašant baigiamąjį darbą.
134. Dalis mokslinių tyrimų yra akivaizdžiai atliekami siekiant užtikrinti moksliniais tyrimais pagrįstą dėstymą. Be to, pokalbiai su absolventais patvirtino, kad mokslinių tyrimų ir dėstymo lygis yra panašus į civilinių Lietuvos universitetų.
135. Užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformaliojo ir savaiminio mokymosi pripažinimas, jei įmanoma, užtikrinamas per LKA taikomą Europos kreditų perkėlimo sistemą (ECTS) ir konsultuojantis su SKVC. Dalykų dėstymas moduliais, kurie atitinka tik 5 arba 10 ECTS, sudaro geresnes sąlygas kariūnams išnaudoti mainų galimybes ir efektyviau planuoti savo akademinės, karinės pareigas ir savanorišką veiklą.
136. Per pokalbius su darbuotojais ir studentais paaiškėjo, kad ankstesnio neformaliojo ir savaiminio mokymosi vertinimas yra įmanomas. Tačiau, atsižvelgiant į specializuotą studijų ir mokymų karo akademijoje pobūdį ir į tai, kad juose gali dalyvauti tik Lietuvos piliečiai, LKA neatlieka savo

„vidinio“ kreditų perkėlimo (iš ne Lietuvos karo akademijų ar panašių aukštųjų mokyklų) vertinimo.

3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

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

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

137. LKA aktyviai bendradarbiauja su daugeliu valstybinių institucijų ir nevyriausybinių organizacijų, palaiko glaudžius ryšius su užsienio šalių karinėmis mokymo įstaigomis ir karinėmis aukštosiomis mokyklomis Europoje ir užsienyje.
138. Akademija, kaip aukštoji mokykla, yra parengusi savo mokslinių tyrimų ir studijų veiklos tarptautiškumo skatinimo strategiją, jos įgyvendinimo priemonės ir matuoja šios veiklos veiksmingumą.
139. 2018–2024 m. strategijoje tarptautiškumas įvardijamas kaip lemiamas veiksnys siekiant įgyvendinti LKA viziją. Siekdama veiksmingai plėtoti tarptautiškumą, Akademija aktyviai bendradarbiauja su tarptautinėmis organizacijomis ir tinklais, kurių veikla susijusi su politikos mokslų, vadybos mokslų, gynybos ir saugumo patirtimi. Narystė šiose organizacijose suteikia vertingų galimybių įvairių sričių tyrėjams ir akademikams. Tai padeda jiems neatsilikti nuo naujausių mokslinių tyrimų tendencijų, dalyvauti prestižiniuose mokslo renginiuose, puoselėti ir palaikyti tarptautinį mokslinį bendradarbiavimą.
140. Atsižvelgdama į studijų tarptautiškumą, LKA skatina akademinio personalo mobilumą dėstyti institucijose partnerėse, ypač kitose Europos karinėse aukštosiose mokyklose. Tačiau vizito metu Ekspertų grupė pastebėjo, kad ne visi dėstytojai žino, kur ir kaip sužinoti apie mobilumo galimybes.
141. LKA mano, kad mainų programos suteikia galimybę kariūnams ir karininkams dalyvauti tarptautinėse savaitėse užsienyje, o užsienio kariūnams – apsilankyti LKA. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad studentai ir kariūnai skatinami dalyvauti mainų programose. Tačiau tai daugiausia liečia nuolatinių studijų studentus. Iššestinių studijų studentai studijuoja kol dar dirba pas savo įprastą darbdavį, todėl turi labai ribotas galimybes išvykti į užsienį. LKA reikėtų stengtis skatinti iššestinių studijų studentus vykti į užsienį, tačiau šį klausimą turėtų apsvarstyti ir studentų darbdavys.
142. Nuo 2005 m. LKA dalyvauja „Erasmus+“ programoje. Šis dalyvavimas yra tiesiogiai susijęs su Bolonijos proceso tikslų ir uždavinių įgyvendinimu karinėje aukštojoje mokykloje, dėstytojų ir administracijos darbuotojų aktyvumo skatinimu, studijų kokybės gerinimu ir yra pagrindinė visų mainų priemonė.
143. „Erasmus+“ programos tikslas – „užtikrinti aukštojo mokslo kokybę, skatinti studentų, dėstytojų ir kitų darbuotojų mobilumą, užtikrinti daugiašalį aukštojo mokslo institucijų bendradarbiavimą su verslo įmonėmis, šios veiklos skaidrumą ir aukštojo mokslo bei profesinio mokymo suderinamumą“.

144. LKA aktyviai dalyvauja šiose „Erasmus+“ programos mobilumo veiklose: kariūnų mobilumas studijoms (SMS), kariūnų mobilumas praktikai (SMP), trumpalaikis kariūnų mobilumas (dalyvavimas bendruosiuose moduluose), personalo mobilumas dėstymui (STA) ir personalo mobilumas mokymui (STT).
145. Peržiūrėjus nuolatinių studijų programas ir įdiegus modulinį studijų modelį, LKA sudarė sąlygas visiems kariūnams dalyvauti tarptautinėse dalinėse studijose. LKA apibrėžia kariūnus kaip specifinę grupę studentų, kuriems labai svarbu darniai derinti universitetines studijas ir karinį rengimą. Todėl LKA siekia ne kiekybinio, o kokybinio institucijų partnerių tinklo užsienyje plėtojimo. Ji dalyvauja „Erasmus+“ programos įkvėptoje Europos jaunesniųjų karininkų mainų iniciatyvoje (EMILYO), kurią 2008 m. patvirtino Europos Taryba ir prižiūri Europos saugumo ir gynybos koledžas.
146. Tarptautiškumo poveikis LKA dalyvavimui „Erasmus+“ mobilumo programoje vertinamas išsamiai, naudojant rodiklių rinkinį, kuris padeda įvertinti reikšmingą pažangą 2018–2024 m. laikotarpiu. 2022–2023 mokslo metais „Erasmus+“ mobilumo veiklų galimybėmis pasinaudojo 49,35 % kariūnų, palyginti su 33,3 % 2019–2020 mokslo metais, tačiau tuo pat metu padidėjo ir bendras kariūnų skaičius.
147. LKA tapo patikimu ir aktyviu partneriu, noriai siunčiančiu kariūnus į kitas karines aukštąsias mokyklas, ir taip pat noriai priimančiu kariūnus iš (dažniausiai) tos pačios karinės aukštosios mokyklos ir teikiančiu jiems aukštos kokybės modulinę mainų programą. LKA įtraukia kariūnus į papildomas veiklas, skirtas supažindinti juos su Lietuvoje organizuojamais kariniais mokymais, kad ši patirtis būtų dar prasmingesnė.
148. Organizuodamos tarptautinius semestrus, karinės aukštosios mokyklos globoja atvykstančius kariūnus kaip savo studentus ir institucijos lėšomis įtraukia juos į įvairias papildomas veiklas (pvz., ekskursijas, karinio rengimo pratybas ir kt.), didindamos mobilumo patirtį ir profesinio tobulėjimo naudą.
149. Pagrindiniai LKA pasiekimai per penkerius strategijos įgyvendinimo metus – „Erasmus+“ tarptautinio semestro, kuriame dalyvauja kariūnai iš 13 Europos šalių ir JAV, organizavimas bei ženkliai padidėjusi mokslinių tyrimų veiklos apimtis ir tarptautiškumas.
150. **Apibendrinant**, galima teigti, kad LKA siūlo akredituotas bakalauro, magistrantūros ir doktorantūros studijų programas, o tai atitinka Akademijos misiją ir strateginius tikslus, kuriuose teigiama, kad „Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija yra modernus, tarptautiniu mastu pripažintas nacionalinio saugumo, gynybos ir karinių studijų universitetas“. Akademija taip pat organizuoja trumpalaikius neakademinis kursus karininkams bei užsienio kalbų kursus visiems studentams ir darbuotojams. Studijų sistema atitinka Bolonijos proceso nuostatas ir yra grindžiama trijų pakopų aukštojo mokslo bei kreditų perkėlimo sistema. Studijų programos organizuojamos pagal atitinkamas sritis, daugiausia dėmesio skiriant programų kokybei tiek bakalauro, tiek magistrantūros lygmenyse. LKA akcentuoja kariūnų ir studentų ugdymą, naujų specialistų pritraukimą ir modernios studijų aplinkos kūrimą. Akademijos strateginės kryptys – užtikrinti kokybiškas studijas ir mokymus, vykdyti aktualius mokslinius tyrimus ir skatinti nuolatinį tobulėjimą. Mokslinius tyrimus atlieka saugumo, gynybos ir karybos mokslo grupės. LKA siekia gerinti mokslinių tyrimų kokybę ir skatina skelbti publikacijas tarptautiniuose žurnaluose. Be to, dalis finansavimo moksliniams tyrimams skiriama būtent tiems tyrimams, kurių reikia arba kurie galėtų pagerinti kariūnų studijas. Reikėtų geriau informuoti apie studentų dalyvavimo mokslinių

tyrimų veikloje galimybes. LKA taiko Europos kreditų perkėlimo sistemą (ECTS) užsienio kvalifikacijoms ir ankstesnėms studijoms pripažinti. Tačiau Akademija neatlieka kreditų perkėlimo iš ne Lietuvos karo akademijų vertinimo. Užsienio kvalifikacijos pripažįstamos kariūnams, dalyvavusiems „Erasmus+“ mainuose.

LKA aktyviai bendradarbiauja su valstybinėmis institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir užsienio karinio mokymo įstaigomis, siekdama puoselėti tarptautinius ryšius. Akademijos strategijoje tarptautiškumas laikomas labai svarbiu, todėl ji bendradarbiauja su tarptautinėmis organizacijomis ir tinklais politikos mokslų, vadybos mokslų, gynybos ir saugumo srityje. Ji skatina akademinio personalo mobilumą ir studentų mainų programas, dalyvavimą „Erasmus+“ programoje nuo 2005 m. Programa suteikia galimybę dalyvauti įvairiose mobilumo veiklose, įskaitant studentų studijas ir praktiką, trumpalaikius modulius ir personalo mokymus. LKA vertina tarptautiškumo poveikį jos dalyvavimui „Erasmus+“ programoje, naudodama tarptautinio mobilumo programų pažangos stebėjimui skirtus rodiklius. Kalbant apie studijų turinį, esminė jo dalis yra tarptautiškumo integravimas į studijas ir mokslinių tyrimų veiklą, turint omenyje studijų sritis, kurias apima mokslas ir tyrimai.

151. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemingai, be didesnių trūkumų ir jai skiriami 3 balai.

152. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Įtraukti/ kvieisti studentus aktyviau dalyvauti mokslinių tyrimų veikloje.
- Informuoti ir skatinti dėstytojus ir tyrėjus vykti į stažuotes užsienyje.
- Padidinti į LKA tarptautinius semestrus atvykstančių studentų skaičių.
- Kviesti daugiau tarptautinių dėstytojų į visas studijų programas.
- Nors apskritai akademinės studijos ir profesinis mokymas yra gerai subalansuoti, LKA turėtų apsvarstyti, kaip būtų galima geriau suderinti teorines studijas ir su jomis susijusį karinį mokymą.

153. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Gerai subalansuoti akademinio („civilinio“) ir karinio rengimo elementai, ypač bakalauro studijų lygmenyje.
- Labai ambicingi, tačiau įgyvendinami ir realistiški tarptautiškumo planai: 50 % kariūnų išvyksta į užsienį pagal „Erasmus+“ karinių mainų programą.
- Geras tarptautiškumo proceso stebėjimo rodiklių naudojimas.

3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

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

4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

4.1.1. Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono (-ų) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono (-ų) raidai;
4.1.2. Atliekama poveikio šalies ir regiono(-ų) raidai priemonių įgyvendinimo stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo vertinimas.

154. Dėl pastarojo meto įvykių ir tendencijų Lietuva susiduria su vis labiau nenuspėjama geopolitine situacija. Didžiausią grėsmę nacionaliniam saugumui kelia Rusijos Federacijos imperialistinių ambicijų įgyvendinimas karinėmis ir nekonvencinėmis hibridinėmis priemonėmis, įskaitant Baltarusijos karinių struktūrų įtraukimą, nelegalios migracijos skatinimą ir propagandos skleidimą. Padėtis paaštrėjo po 2022 m. vasario, kai Rusija pradėjo karą Ukrainoje. Kiti nacionalinio saugumo iššūkiai – užsienio įtaka ekonominei ir energetinei nepriklausomybei, virsmo technologijos, su kibernetinėmis grėsmėmis susijusi skaitmenizavimas, konfliktai kylantys socialiniu ir kultūriniu pagrindu, priklausomybė nuo ES saugumo veiksnių ir klimato kaita. Reaguodama į tai, Lietuva turi prisitaikyti prie kintančios saugumo aplinkos, stiprinti bendradarbiavimą su sąjungininkais ir valstybės bei visuomenės atsparumą.
155. LKA yra novatoriškas universitetas ir kompetencijos centras, rengiantis karininkus lyderius ir atliekantis saugumui ir gynybai svarbius mokslinius tyrimus. Akademija vykdo įvairią veiklą, įskaitant universitetines studijas, mokslinių tyrimų projektus, kalbų kursus ir gynybos politikos analizę. LKA apie mokslinių tyrimų rezultatus informuoja per savo biblioteką, kuri tarnauja LKA bendruomenei ir visuomenei, vykdo žinių sklaidą per publikacijas, konferencijas, seminarus ir paskaitas. Ji aktyviai dalyvauja nacionalinėse ir tarptautinėse programose ir projektuose. LKA taip pat vykdo kultūrinę veiklą, dalyvauja viešuose renginiuose ir skatina bendradarbiavimą su karinėmis ir civilinėmis institucijomis.
156. Savo sukaupta patirtimi Akademija dalijasi plačiai visuomenei arba konkrečioms sektoriams skirtuose renginiuose, tarp kurių konferencijos, seminarai ir paskaitų ciklai. 2019 m. ir 2021 m. organizuota Baltijos karinė konferencija yra vienintelė aukšto lygio konferencija Lietuvoje, skirta gynybos politikai ir strateginiams kariniams klausimams.
157. 2021 m. LKA pradėjo nuolatinį paskaitų ciklą gynybos inovacijų ir pajėgumų plėtojimo tema. Paskaitų ciklas sulaukė didelio gynybos ir saugumo bendruomenės susidomėjimo ir buvo pratęstas iki 2022 m. (surengti aštuoni renginiai).
158. Kadangi LKA siekia mokyti ir ugdyti savo studentus ir kariūnus socialinės atsakomybės kontekste („uniformuotas pilietis“), ji stengiasi sudaryti sąlygas plačiai visuomenei iš arčiau susipažinti su savo veikla. Todėl tokie renginiai, kaip kariūnų priesaikos ar leitenanto laipsnio suteikimo ceremonija yra vieši, juose dalyvauja daug kariūnų artimųjų, Lietuvos vyriausybės, Lietuvos kariuomenės ir žiniasklaidos atstovai.
159. Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo dieną kariūnai tradiciškai kviečia LKA bendruomenę ir visą šalies visuomenę susitikti prie degančių laužų ant Stalo kalno Vilniuje. Lapkričio 23 d. LKA bendruomenė dalyvauja Lietuvos kariuomenės dienai skirtuose renginiuose. LKA veikla taip pat pristatoma partizanų pagerbimo, kariuomenės ir visuomenės vienybės šventėje, kuri kasmet rengiama vis kitame Lietuvos mieste. 2019–2022 m. LKA surengė daugiau kaip 200 renginių jaunimui, dėstytojams, verslo įmonėms ir nevyriausybinėms organizacijoms karinio rengimo, pilietinio ugdymo, nacionalinio saugumo ir pasaulinės gynybos klausimais.
160. LKA atstovai aktyviai prisideda prie Ukrainos ginkluotųjų pajėgų reformos, karinio rengimo pertvarkymo pagal vakarietiškus standartus ir NATO karinio švietimo ir mokymo sistemos

- pritaikymo Ukrainos ginkluotosioms pajėgoms, siekiant padidinti sąveiką su NATO šalių kariuomenėmis.
161. LKA pateikė Ekspertų grupei įrodymų apie savo bendradarbiavimą su nacionaliniais, tarptautiniais partneriais ir dalininkais: KAM, ŠMSM, regioninėmis karo akademijomis ir civiliniais universitetais.
162. Nacionaliniu mastu LKA darbuotojai dirba ekspertais įvairiose organizacijose, pavyzdžiui, Lietuvos mokslo taryboje, „Lituanistikos“ duomenų bazėje ir Lietuvos kariuomenės istorinės atminties ir karinės simbolikos komisijoje. Jie dalyvauja Lietuvos kokybės vadybos asociacijos veikloje ir prisideda prie vadybos naujovių diegimo viešajame sektoriuje. Šiuo metu LKA yra sudariusi beveik 100 bendradarbiavimo sutarčių su nacionaliniais partneriais.
163. Tarptautiniu lygmeniu LKA ekspertai bendradarbiauja su tokiomis organizacijomis kaip NATO STO, ISO, COST, ERGOMAS, ISMS, ESA, EDA, IPSA, ESF, V-Dem ir ECPR. pastarosios taip pat organizuoja mokymus ir konsultacijas Ukrainos ginkluotosioms pajėgoms, prisideda prie Ukrainos ginkluotųjų pajėgų reformos ir NATO standartų perėmimo. LKA yra sudariusi daugiau kaip 20 sutarčių su kitų šalių juridiniais asmenimis (karo akademijomis).
164. LKA vykdo įvairius su saugumu ir gynyba susijusius mokslinius tyrimus, studijas, organizuoja nacionalinio lygmens konferencijas ir užtikrina leidybą nacionaliniu ir regioniniu lygmenimis.
165. Akademija organizuoja kasmetinius saugumo kursus aukštesnio lygio vadovams, kuriuose mokomi valstybės pareigūnai.
166. Kai kurie LKA ekspertai yra gerai žinomi Lietuvoje, nes bendradarbiauja su žiniasklaida, komentuoja, vertina nacionalines ir tarptautines gynybos ir saugumo aktualijas. Planuojant dėstytojų darbo krūvį, 10 % jų darbo laiko numatoma skirti informavimo veiklai, įskaitant bendravimą su žiniasklaida.
167. LKA prisideda prie profesinio karinio rengimo plėtos Ukrainoje.
168. Akademija kviečia aukšto rango pareigūnus, įskaitant Ministrą Pirmininką, Seimo Pirmininką ir valstybės pareigūnus, dalyvauti įvairaus lygio akademinėje ir kitoje veikloje.
169. Savo viduje LKA didžiausią dėmesį kreipia į absolventus, skatindama juos tapti kariūnų ambasadoriais ir mentoriais. Daugelis MAL absolventų užima aukštas pareigas Lietuvos kariuomenėje ir kitose Krašto apsaugos sistemos institucijose. Akademija organizuoja absolventų susitikimus ir karinius forumus apie šalies gynybą, grėsmes saugumui ir lyderystę.
170. Būdama Krašto apsaugos sistemos (KAS) dalis, LKA įgyvendina KAM strateginiuose veiklos planuose (SVP) nustatytus tikslus, atsižvelgdama į kariuomenės, šalies ir platesnio regiono poreikius. LKA strategijoje suformuluota vizija teigia, kad Akademija yra novatoriškas universitetas, turintis veiksmingą bendradarbiavimo su socialiniais ir akademiniais partneriais tinklą. Ekspertų grupė susipažino su faktais, patvirtinančiais šį teiginį: pavyzdžiui, šiuo metu LKA yra sudariusi beveik 100 bendradarbiavimo sutarčių su nacionaliniais partneriais, įskaitant mokyklas, universitetus, mokslinių tyrimų centrus, asociacijas, sąjungas ir institucijas.

4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

4.2.1. *Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą poreikio stebėseną ir analizę;*
4.2.2. *Aukštoji mokykla numato mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;*
4.2.3. *Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.*

171. Ginkluotųjų pajėgų karininkų mokymasis visą gyvenimą gali šiek tiek skirtis nuo civilių darbuotojų, dirbančių, pavyzdžiui, kitose valstybės valdymo srityse arba privačiame sektoriuje, mokymosi visą gyvenimą. Kariuomenė, kaip darbdavys, savo darbuotojams organizuoja mokymus „darbo vietoje“, reikalauja ir tikisi jų dalyvavimo tokiuose mokymuose. Šios galimybės reikalingos karininkams, norintiems siekti karjeros aukštumų. Todėl mokymosi visą gyvenimą poreikių analizė pirmiausia atliekama palaikant dialogą su socialiniais partneriais. Visų pirma tai svarbu išstėtinėms magistrantūros studijoms, kurias renkasi ginkluotųjų pajėgų karininkai arba valstybės tarnautojai.
172. Per pokalbį su socialiniais partneriais Ekspertų grupei buvo pateiktas iliustratyvus kariūnų mokymo LKA pavyzdys. Ekspertų grupė teiravosi apie kariūnų įgytų žinių ir įgūdžių tinkamumą, o socialiniai partneriai patvirtino, kad yra įgytos žinios ir įgūdžiai juos tenkina. Be to, jie išreiškė įsitikinimą, kad nepriklausomai nuo to, kokių konkrečių įgūdžių reikės kariūnams ateityje, kai jie baigs studijas LKA, bus sudarytos plačios galimybės mokytis dirbant atitinkamose pareigose. Tai, kaip LKA ugdo ir kontroliuoja bendrųjų žinių įgūdžius, taikydama mokymosi rezultatų taksonomiją, kuri yra svarbi rengiant kariūnus darbui, reikalaujančiam mokytis visą gyvenimą vis naujose srityse, yra sėkmingas pavyzdys.
173. Akademija bendrauja su absolventais, tačiau Ekspertų grupė nustatė, kad nebuvo pasinaudota galimybėmis rinkti informaciją iš LKA absolventų ilgesniu laikotarpiu, ypač praėjus keleriems metams po studijų baigimo. Atsižvelgiant į tai, kad dauguma absolventų lieka Lietuvos kariuomenėje, todėl juos palyginti lengva „atsekti“, Ekspertų grupės mano, kad galimybių surinkti atsiliepimus apie tolesnę jų mokymų ir studijų LKA naudą ir svarbą nereikėtų praleisti.
174. LKA siūlo kursus, kurie yra karininkų mokymosi visą gyvenimą dalis. Be to, Akademija organizuoja kalbų kursus valstybės tarnautojams, nepriklausantiems ginkluotosioms pajėgoms, ir tokiu būdu suteikia (neakredituojamo, taigi ir neįvertinamo) mokymosi visą gyvenimą galimybę platesnei grupei. Studentai, vertindami išstėtines studijas, atsižvelgia į mokymosi visą gyvenimą sąlygas (nors, kaip paaiškėjo, kai kurie išstėtinių studijų studentai, su kuriais buvo kalbėta vizito metu, apie šias galimybes nežinojo, jiems reikėjo pateikti grįžtamąjį ryšį per Akademijos studentų tarybą).
175. **Apibendrinant**, galima teigti, kad iššūkiai, su kuriais susiduria Lietuva, yra susiję su Rusijos ir Ukrainos karo keliamomis grėsmėmis saugumui, įskaitant karines ir hibridines grėsmes. Kiti iššūkiai – užsienio įtaka, virsmo technologijos, kibernetinės grėsmės, socialiniai konfliktai ir klimato kaita. Šis platesnis vaizdas ir glaudus dialogas su socialiniais partneriais padeda nustatyti, kokie yra karininkų švietimo poreikiai ir kokius tyrimus reikia atlikti. Todėl LKA veikia kaip novatoriškas universitetas ir kompetencijos centras, rengiantis karininkus lyderius, atliekantis mokslinius tyrimus ir skatinantis gynybos politikos analizę. LKA bendradarbiauja su žiniasklaida, teikdama ekspertų komentarus ir vertinimus gynybos ir saugumo klausimais. Ji dalyvauja nacionalinėse ir tarptautinėse partnerystėse, programose ir projektuose, bendradarbiauja su tokiomis organizacijomis kaip NATO ir Ukrainos ginkluotosios pajėgos. Akademija dalyvauja

viešame diskurse, įtraukdama žiniasklaidą, organizuodama konferencijas ir skatindama absolventų tinklus.

LKA aktyviai bendradarbiauja su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais, įskaitant karines ir civilines institucijas, mokslinių tyrimų organizacijas ir asociacijas, skatindama keitimąsi žiniomis ir visapusišką saugumo ir gynybos klausimų supratimą. Mokymosi visą gyvenimą poreikiai pirmiausia nustatomi bendradarbiaujant su socialiniais partneriais. Be to, LKA plėtoja mokymosi visą gyvenimą galimybes ne tik ginkluotųjų pajėgų kariams, bet ir valstybės tarnautojams, kurie nėra kariškiai, siūlydama kalbų kursus ir taip pabrėždama nuolatinio profesinio tobulėjimo svarbą. Akademijoje kariūnai rengiami karjerai, kuri reikalauja mokytis visą gyvenimą, daugiausia dėmesio skiriant bendrųjų žinių ir įgūdžių ugdymui, kad galėtų prisitaikyti ir mokytis kintančiose srityse per visą savo karjerą. Dėl specifinio LKA pobūdžio mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovė nėra itin didelė, tačiau dėl Covid-19 pandemijos daugiau dalykų dėstoma nuotoliniu būdu. Lyginant su padėtimi iki pandemijos, dėstymo būdų įvairovė padidėjo. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimas atliekamas remiantis studentų studijų vertinimais.

176. **Sprendimas:** nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste sritis vertinama labai gerai, be jokių trūkumų, jai skiriami 4 balai.

177. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Sukurti „perdavimo“ studijas kariūnams, kurie, baigę bakalauro studijas, pereina į vyresniųjų karininkų pareigas.
- Geriau išnaudoti absolventų tinklą, siekiant toliau plėtoti LKA studijų programas ir mokslinius tyrimus.
- Sistemingiau rinkti grįžtamąjį ryšį iš absolventų ne tik iš karto po studijų baigimo, bet ir vėlesniais laikotarpiais, pvz., po dvejų ir penkerių metų.

178. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Aktyvus LKA bendradarbiavimas su įvairiais nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais, įskaitant karines ir civilines institucijas, mokslinių tyrimų organizacijas ir asociacijas. Itin veiksmingas bendradarbiavimas su dalininkais iš įvairių sektorių padeda visapusiškai suprasti saugumo ir gynybos klausimus ir leidžia keistis žiniomis ir patirtimi.
- Bendradarbiavimas su žiniasklaida ir visuomenės informavimas: LKA pripažįsta bendradarbiavimo su žiniasklaida svarbą, pristatant ekspertų pastabas ir vertinimus nacionaliniais ir tarptautiniais gynybos ir saugumo klausimais.
- Mokymosi visą gyvenimą galimybių siūlymas ne tik ginkluotosioms pajėgoms: LKA teikia mokymosi visą gyvenimą galimybes ne tik ginkluotosioms pajėgoms, organizuodama kalbų kursus valstybės tarnautojams, kurie nedirba ginkluotosiose pajėgose. Toks platesnis požiūris į mokymąsi visą gyvenimą padidina akademijos veiklos aprėptį ir prisideda prie didesnio asmenų skaičiaus profesinio tobulėjimo.

- Mokymosi visą gyvenimą akcentavimas: LKA rengia kariūnus darbui, kuriam reikia mokytis visą gyvenimą vis naujose srityse. Akademijoje pagrindinis dėmesys nukreiptas į bendrųjų žinių ir įgūdžių tobulinimą, kad karininkai galėtų prisitaikyti ir toliau mokytis per visą savo karjerą.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė įvardina šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

Valdymas:

- LKA vadovybei, akademiniam ir kariniam personalui, studentams (kariūnams) ir neakademiniam personalui būdingas stiprus bendruomeniškumo, lojalumo ir pasididžiavimo jausmas.
- Daugelis LKA atstovų (nepriklausomai nuo jų lygmens organizacinėje valdymo struktūroje) gali kreiptis tiesiogiai į Akademijos viršininką – tokiu būdu sudaromos sąlygos greitai ir veiksmingai spręsti bet kokius iškilusius klausimus.
- SĮP yra geras 2018–2024 m. strateginio plano tolesnių veiksmų pavyzdys su itin gerai nustatyta galima rizika.

Kokybės užtikrinimas:

- LKA kruopščiai atliekamas modulių vertinimas ir analizė užtikrina, kad jie būtų aktualūs dalininkams ir studentams, todėl Akademia gali organizuoti puikias studijas, leidžiančias greitai reaguoti į Lietuvos kariuomenės poreikius ir tuo pačiu metu atitikti NATO standartus.
- Ekspertų grupė pažymėjo, kad neoficialus dalijimasis gerąja patirtimi yra nusistovėjęs ir veiksmingas.
- LKA yra įsteigusi už pedagoginių kompetencijų ugdymą ir palaikymą atsakingą padalinį ir taiko kompetencijų atnaujinimo kas penkerius metus sistemą. Naujiems darbuotojams ir dėstytojams skirtas kursas ir paskesnė veikla leis dar labiau pagerinti dėstyimo kokybę.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Gera pusiausvyra tarp akademinės („civilinės“) ir karinio mokymo programų dalių, ypač bakalauro studijose.
- Labai plataus užmojo, tačiau įgyvendinamas ir realistiškas tarptautiškumo planas, pagal kurį 50% kariūnų išvyksta į užsienį pagal „Erasmus+“ programos karinius mainus.
- Gerai naudojami rodikliai tarptautiškumo procesui stebėti.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- LKA aktyviai bendradarbiauja su įvairiais nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais, įskaitant karines ir civilines institucijas, mokslinių tyrimų organizacijas ir asociacijas, ir šis labai veiksmingas bendradarbiavimas su įvairių sektorių suinteresuotosiomis šalimis padeda visapusiškai suprasti saugumo ir gynybos klausimus ir leidžia keistis žiniomis ir patirtimi.

- Bendradarbiavimas su žiniasklaida ir visuomenės informavimas: LKA pripažįsta bendradarbiavimo su žiniasklaida svarbą, kad būtų galima pateikti ekspertų komentarus ir vertinimus nacionaliniais ir tarptautiniais gynybos ir saugumo klausimais.
- Mokymosi visą gyvenimą galimybių siūlymas ne tik ginkluotosioms pajėgoms: LKA teikia mokymosi visą gyvenimą galimybes ne tik ginkluotosioms pajėgoms, organizuodama kalbų kursus valstybės tarnautojams, kurie nedirba ginkluotuosiose pajėgose. Toks platesnis požiūris į mokymąsi visą gyvenimą padidina akademijos veiklos aprėptį ir prisideda prie didesnio asmenų skaičiaus profesinio tobulėjimo.
- Mokymosi visą gyvenimą akcentavimas: LKA rengia kariūnus darbui, kuriam reikia mokytis visą gyvenimą vis naujose srityse. Akademijoje pagrindinis dėmesys nukreiptas į bendrųjų žinių ir įgūdžių tobulinimą, kad karininkai galėtų prisitaikyti ir toliau mokytis per visą savo karjerą.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

- LKA turėtų rasti būdų, kaip skatinti iššęstinių studijų studentų aktyvų dalyvavimą Akademijos valdyme.
- Reikėtų atsižvelgti į karinių doktorantų padėtį. Ateityje jie galėtų būti labai naudingi Akademijai, tačiau neaišku, kaip vyresnysis personalas „garantuoja“ jiems galimybes laiku baigti doktorantūros studijas, o jų darbo krūvis nėra standartizuotas. Pavyzdžiui, LKA galėtų apsvarstyti galimybę teikti karjeros konsultacijas doktorantams dėl jų akademinės ir (arba) karinės karjeros plėtojimo.
- LKA skatinama įsteigti naują programų direktorių patarėjo dėstymo ir mokymosi klausimais pareigybę ir stebėti jos veiksmingumą.
- Nustatytų veiklos procesų visuma sudaro sąlygas formalizuoti LKA planavimą, koordinavimą, sprendimų priėmimą ir vykdymą, tačiau rekomenduojama procedūras išbandyti instituciniu lygmeniu ir pagerinti komunikavimą tarp įvairių Akademijos bendruomenių.

Kokybės užtikrinimas:

- Kokybės užtikrinimo sistema yra susieta su procesais / jais grindžiama, tačiau jai trūksta labiau struktūruoto ir proaktyvaus požiūrio su optimaliai paskirstyta atsakomybe, siekiant identifikuoti gerą patirtį ir ja dalytis, veiksmingai ir efektyviai vykdyti visą LKA veiklą ir remti sprendimų priėmimą (pagal principą „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“). Įsipareigojimas užtikrinti kokybę ir kokybės kultūrą turėtų būti grindžiamas kokybės vadovu, parengtu taip, kad būtų visuotinai pripažįstamas ir taikomas visuose LKA valdymo, planavimo, stebėsenos ir tobulinimo veiklos lygmenyse.

- LKA turėtų pagerinti vidaus komunikaciją apie kokybės kontrolę ir lūkesčius šioje srityje. Kai kurie akademikai (mažuma) šiuo metu nesuvokia kokybės vadybos ir nuolatinio tobulinimo svarbos.
- LKA turėtų stengtis geriau supažindinti kariūnus ir studentus su Akademijos strateginiais planais ir kokybės užtikrinimo mechanizmais, kad jie gerai žinotų apie esamus ir būsimus pokyčius, kurie daro poveikį jų dabartinėms ir būsimoms studijoms.
- Didindama paramą dėstytojams, pritaikydama kursų, seminarų ir sistemingo dalijimosi gerąja patirtimi sistemą, LKA galėtų geriau susipažinti su įdiegta kokybės užtikrinimo sistema, o tai savo ruožtu galėtų lemti ne reaktyvų, o aktyvų požiūrį į kokybės gerinimą.
- Papildomas tikslas galėtų būti esamų ir būsimų kariūnų ir studentų apklausų, kurios leistų geriau įvertinti studijų rezultatų pasiekimą ir instruktorių bei dėstytojų taikomo pedagoginio požiūrio tinkamumą, kūrimas ir tobulinimas.
- LKA turėtų apsvarstyti galimybę įvesti pedagogikos kursą kariniams instruktoriams, kad ši kariūnų mokymo dalis būtų tokio paties lygio kaip ir akademinė. Tai gali atnešti tik naudą kariūnams ir Lietuvos kariuomenei.
- LKA turi visapusiškai įgyvendinti gerosios praktikos registrą ir prižiūrėti, kaip ši praktika naudojama ir skatinama.
- Ekspertų grupė pataria LKA sistemingai stebėti karinės praktikos pokyčius ir rezultatus įtraukti į savianalizės procedūras.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Įtraukti / kviesti studentus aktyviau dalyvauti mokslinių tyrimų veikloje.
- Informuoti ir skatinti dėstytojus ir tyrėjus vykti į stažuotes užsienyje.
- Padidinti į LKA tarptautinius semestrus atvykstančių studentų skaičių.
- Kviesti daugiau tarptautinių dėstytojų į visas studijų programas.
- Nors apskritai akademinės studijos ir profesinis mokymas yra gerai subalansuoti, LKA turėtų apsvarstyti, kaip būtų galima geriau suderinti teorines studijas ir su jomis susijusį karinį mokymą.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Sukurti „perdavimo“ studijas kariūnams, kurie, baigę bakalauro studijas, pereina į vyresniųjų karininkų pareigas.
- Geriau išnaudoti absolventų tinklą, siekiant toliau plėtoti LKA studijų programas ir mokslinius tyrimus.

- Sistemingiau rinkti grįžtamąjį ryšį iš absolventų ne tik iš karto po studijų baigimo, bet ir vėlesniais laikotarpiais, pvz., po dvejų ir penkerių metų.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2023.*
A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lithuania
tel.: +370 5 205 3323
skvc@skvc.lt
<http://www.skvc.lt>

2023 10 06

Vertimą atliko vertėjų biuras UAB „Pasaulio spalvos“.

Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510

Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

Tel./faks.: (+370 37) 391 671

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: info@pasauliospalvos.lt



Projekto vadovė
Marina TRUCILAIUSKĖ