



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Grupės vadovas:	Prof. William Donnelly
Panel chairperson:	
Vertinimo sekretorė:	Dr. Demelza Curnow
Review secretary:	
Grupės nariai (kategorija):	
Panel members (category):	Prof. dr. Vincent Wertz (akademinės bendruomenės atstovas)
	Prof. Peeter Normak (akademinės bendruomenės atstovas)
	Gintaras Vilda (socialinis partneris)
	Mick Scholta (studentas)
SKVC vertinimo koordinatore:	
Review coordinator at SKVC:	Daiva Buivydiene

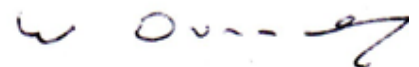
2023

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	6
3.1. Valdymas	6
3.2. Kokybės užtikrinimas	17
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	22
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	31
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	36
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI	37

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Kauno technologijos universiteto veiklos išorinio vertinimo tekstas.



Prof William Donnelly

I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

Prof. William Donnelly (grupės vadovas)
Dr. Demelza Curnow (vertinimo sekretorė)
Prof. Peeter Normak (akademinės bendruomenės narys)
Prof. dr. Vincent Wertz (akademinės bendruomenės narys)
Gintaras Vilda (socialinis partneris)
Mick Scholta (studentas)

4. **Kauno technologijos universitetas** išorinio vertinimo metu buvo įvertintas **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

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

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

4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje 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 **9** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **11** rekomendacijų veiklos tobulinimui.

II. IŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Kauno technologijos universiteto (toliau – KTU arba Universitetas) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, Kaune jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų

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

8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape Ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau – SS) su 39 priedais. SKVC pateikė Ekspertų grupei papildomą informaciją apie Universitetą, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, studijų kryptių įvertinimo duomenis, institucinio vertinimo bei mokslinės veiklos vertinimo duomenis; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos, pavyzdžiui, finansų valdymo taisyklių, valdymo struktūrų, protokolų, susijusių su komitetų vykdoma programų rengimo ir stebėsenos priežiūra, taip pat veiklos rezultatų vertinimo pagal veiksmų planus ir pagrindinius veiklos rodiklius.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir pasirengiamųjų Grupės susitikimų. Ekspertų grupė į Universitetą vyko 2023 m. gegužės 16-18 d., kur vyko susitikimai su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito Ekspertų grupė susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnį vertinimą, atliktą 2014 m.
12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** - 5 balai - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** - 4 balai - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai - sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** - 2 balai - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** - 1 balas - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų
13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nėra viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).
14. 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.

15. Ekspertų grupė gavo iš Kauno technologijos universiteto pastabas ir jas apsvarstė. Ekspertų grupė penkis iš pateiktų punktų laikė esminiais. Ekspertų grupė trims iš jų pritarė, todėl išvados buvo iš dalies pakeistos. Du punktus Ekspertų grupė atmetė. Dėl vieno iš jų, nors Ekspertų grupė ir nepriėmė Universiteto papildomai pateikto pasiūlymo, ji šiek tiek pakoregavo išvadų tekstą, kad paaiškintų šį klausimą. Kitą punktą Ekspertų grupė atmetė ir išvadų nekeitė. Be to, buvo padaryti tam tikri pataisymai arba patikslinimai, pavyzdžiui, projektų ar centrų pavadinimų, kai kurie iš jų atsirado dėl vertimo. Ekspertų grupė jiems visiems pritarė ir įtraukė į galutinį išvadų tekstą. Be to, KTU paprašė Ekspertų grupės persvarstyti vienos srities vertinimą. Ekspertų grupė peržiūrėjo pateiktus įrodymus, tačiau liko prie savo pirminio sprendimo ir vertinimas liko nepakitęs.
16. Po to, kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau – Komisija). Remdamasis Komisijos 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.

17. 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.
18. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadomis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Kauno technologijos universiteto ištakos – 1922 m. vasario 16 d. Kaune įkurto Lietuvos universiteto, vėliau tapusio savarankiška institucija, techniškieji fakultetai. 1950 m. jis buvo reorganizuotas į Kauno politechnikos institutą, o 1990 m. spalio 31 d. jam buvo suteiktas dabartinis pavadinimas. Universitetas veikia kaip viešoji įstaiga.
20. Universiteto **misija** – „teikti moksliniais tyrimais grįstas tarptautinio lygio studijas; kurti ir perduoti tarpdisciplinines žinias bei novatoriškas technologijas darniai valstybės raidai ir formuoti atvirą talentus ir lyderius įkvepiančią kūrybinę aplinką“. Universiteto **vizija** – „būti konkurencingu tarptautinėje erdvėje, tarpdisciplininiu, naujas žinias ir inovacijas kuriančiu bei perduodančiu technologijų universitetu“.

21. Universitete veikia devyni fakultetai (vienas iš jų – Panevėžyje), aštuoni mokslo tyrimų institutai, septyniolika administracinių ir aptarnavimo padalinių. Studentai studijuoja pagal Bolonijos proceso trijų ciklų aukštojo mokslo sistemą, kurią sudaro bakalauro, magistrantūros ir doktorantūros studijos. Vertinimo metu Universitete mokėsi 7 654 studentai (įskaitant tarptautinius studentus): 5 224 bakalauro, 2 102 magistrantūros ir 328 doktorantūros studijų studentai. Nors Universitete siūlomos įvairių sričių studijų programos, daugiausia studentų studijuoja inžinerijos srityje. Tuo tarpu socialinių mokslų srityje studentų skaičius yra nedidelis, tačiau šioje akademinėje srityje Universitete dirba aktyvūs tyrėjai. Bendras studentų skaičius per penkerių metų laikotarpį iki vertinimo mažėjo; vis dėlto 2022–2023 m. priėmimo į Universitetą duomenys rodo, kad ši tendencija gali pasikeisti.
22. Kalbant apie personalą, Universitetas informavo, kad jame iš viso dirba 1 954 darbuotojai (1 818 dirba visu etatu), iš kurių 795 (581 dirbantys visu etatu) yra dėstytojai, 645 (330 dirbančių visu etatu) – mokslo darbuotojai ir 514 – administracijos darbuotojai. Universitetas planuoja spręsti administracinio personalo finansavimo mažinimo problemą didindamas efektyvumą ir tobulindamas pagrindinių sistemų automatizavimą.
23. Universitetas aktyviai dalyvauja tarptautinėse partnerystėse, bendradarbiauja įvairiais lygmenimis su švietimo įstaigomis iš penkiasdešimties šalių. Vienas iš žymių ir strategiškai svarbių aljansų, kuriam priklauso KTU, yra Europos inovatyvių universitetų konsorciumas (ECIU), finansuojamas „Erasmus+“ Europos universitetų aljansų iniciatyvos lėšomis.
24. Vertinimo metu Universitete vyko rektoriaus rinkimai kitam penkerių metų ciklui.

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, išteklių, numatomi veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos;

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

25. KTU yra parengęs 2021–2025 m. strategiją, kurioje išdėstyta Universiteto misija, vizija ir strateginiai prioritetai. Aktyviai bendradarbiaudamas su vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis, KTU parengė strateginį veiklos planą tam pačiam laikotarpiui. Šiuos dokumentus papildė vidinės ir išorinės aplinkos vertinimas, pateikiamas SSGG (stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių) analizėje. Be to, strateginis veiklos planas grindžiamas išsamiomis strateginėmis gairėmis. Kasmet Universitetas pateikia Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai strateginį veiklos planą ateinantiems trejiems metams. Jis apima faktinį ir planuojamą kito laikotarpio valstybės lėšų panaudojimą.

26. Strateginis veiklos planas atitinka mokslo ir studijų veiklą Lietuvoje, įskaitant Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, Lietuvos mokslo ir studijų ateities viziją „Mokslieji Lietuva 2030“ ir 2013–2022 m. Nacionalinę švietimo strategiją. Planas taip pat atitinka pagrindines Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) ir Europos mokslinių tyrimų ir inovacijų erdvės (ERIA) nuostatas, taip pat programų „Europos horizontas“ ir „Horizontas 2020“ nuostatas. Ekspertų grupės nuomone, Universiteto strateginis planas atitinka Universiteto misiją ir jame tinkamai atsižvelgiama į EAME ir ERIA nuostatas.
27. Penkerių metų KTU strategiją papildė įgyvendinimo planas (2021–2025 m.), skirtas sistemingam ir veiksmingam veiklos plano tikslų įgyvendinimui. Veiklos plano projektų įgyvendinimo stebėseną vykdoma ne rečiau kaip du kartus per metus, o už jį atsakingi – Studijų prorektorius, Mokslo ir inovacijų prorektorius ir Organizacijos vystymo direktorius savo kuruojamose srityse. Ekspertų grupė mano, kad KTU įgyvendinimo plane nustatyti ištekliai ir veiklos rodikliai yra tinkami ir pagrįsti, o įgyvendinimo ir vertinimo procesai užtikrina strateginio plano tikslų įgyvendinimą.
28. Tačiau Ekspertų grupė mano, kad šiuo metu galiojančio įgyvendinimo plano veiksmingumas turi vieną trūkumą. Nors įgyvendinimo planas yra išsamus ir jame nustatyti prioritetai, veiksmai, veiksmų projektų vadovas ir pagalbinė grupė, Ekspertų grupė, peržiūrėjusi planą nustatė, kad KTU strateginiam planui įgyvendinti naudojami įvairūs veiksmai ir veiklos rūšys. Plane turi būti aiškiai išskirti veiksmai, kurie bus atliekami siekiant kiekvieno tikslo. Be to, kai kuriais atvejais atsakomybė buvo priskirta grupei, o ne konkrečiam asmeniui ar pareigybei, o tai reiškia, kad atskaitomybė ir įgaliojimai nebuvo aiškūs. Todėl Ekspertų grupė **rekomenduoja** aiškiai įvardyti veiksmų plano veiklos rūšis, kad būtų užtikrintas skaidrumas ir atskaitomybė, bei atnaujinti planą, nurodant už kiekvienos veiklos vykdymą atsakingus asmenis, o ne išvardijant visus grupės narius.
29. Susitikimuose su Ekspertų grupe Universiteto nariai patvirtino, kad strateginis veiksmų planas peržiūrimas du kartus per metus, į šį procesą įtraukiant akademinį padalinį veiklos ataskaitas. Vertinimo procesas apima diskusijas Rektorato, vyresniosios vadovybės ir visos organizacijos lygmeniu, įskaitant atskirus komitetus ir bendruomenės narius. Diskusijų metu daugiausia dėmesio skiriama tam, kas buvo padaryta sėkmingai, taip pat nurodomi būtini veiksmų plano pakeitimai antrajam mokslo metų pusmečiui. Tai apima ir atskirų padalinių veiksmų planų pakeitimus, jei reikia. Ekspertų grupės nuomone, tai patikimas būdas, leidžiantis sekti plano įgyvendinimo pažangą ir atlikti koregavimus metų eigoje, nors Universitetas galėtų apsiriboti ir viena peržiūra kiekvienais metais, niekuo nerizikuodamas. Tuo tarpu strateginis planas peržiūrimas tik įvykus svarbiems pokyčiams ir ne dažniau kaip kartą per metus. Ekspertų grupė mano, kad Universiteto vykdoma stebėseną yra veiksminga, kaip ir praktika peržiūrėti strateginį planą tik įvykus svarbiems pokyčiams.

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.

30. Aukščiausi KTU valdymo organai yra Taryba ir Senatas bei vienasmenis valdymo organas – Rektorius. Vyresniųjų vadovų komandą sudaro Rektorius, Studijų prorektorius, Mokslo ir inovacijų prorektorius ir Organizacijos vystymo direktorius. Senatas, kuris yra kolegialus valdymo

organas, atsakingas už Universiteto akademinį reikalų tvarkymą, turi keturis nuolatinis komitetus: studijų; mokslo ir inovacijų; studentų reikalų ir strateginės plėtros ir finansų. Universitete veikia ir savivaldos organai: fakultetų tarybos ir studentų atstovybė. Rektoratas, kaip Universiteto organizacinės struktūros dalis, Ekspertų grupei pateiktuose dokumentuose ir pokalbių metu buvo pristatytas kaip Rektoriaus patariamasis organas.

31. Taryba yra atsakinga už Universiteto strateginių reikalų tvarkymą, jo strateginę plėtrą, veiklos kokybę, tinkamą išteklių valdymą ir struktūros pokyčius. Ji taip pat privalo užtikrinti Universiteto atskaitomybę visuomenei, socialinę atsakomybę ir greitą bei veiksmingą reagavimą į aplinkos pokyčius.
32. Už bendrą Universiteto valdymą yra atsakingi vyresniosios vadovybės nariai. Fakultetų dekanai, mokslo institutų direktoriai, departamentų direktoriai ir centrų vadovai yra atsakingi už jų kuruojamų sričių valdymą bei atitiktis Universiteto valdymo prioritetams užtikrinimą.
33. Susitikimų su Universiteto atstovais metu Ekspertų grupė buvo informuota, kad vyresniosios vadovybės nariai, kaip ir Rektoratas, susitinka kas dvi savaites. Rektoratą sudaro Rektorius, Prorektorai, Organizacijos vystymo direktorius, fakultetų dekanai, mokslo tyrimų institutų direktoriai, studentų atstovybės prezidentas ir Rektoriaus įsakymu paskirti kitų padalinių vadovai. Todėl Rektorate įprastai yra 25 nariai, tačiau šis skaičius gali keistis, nes, priklausomai nuo svarstomo klausimo, gali būti kviečiami papildomi nariai. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad klausimą svarstymui gali siūlyti bet kuris Universiteto bendruomenės narys. Rektoratas gali priimti sprendimą svarstomam klausimui. Kai kurie iš šių sprendimų perduodami Senatui oficialiai patvirtinti, o kiti lieka rektorato sprendimais. Universiteto atstovai Ekspertų grupę informavo, kad dekanai ir direktoriai Rektorado sprendimus paskui gali priimti savo nuožiūra. Tai rodo, kad Rektorado funkcija nėra vien tik patariamoji. Nors Ekspertų grupė pripažįsta, kad Universiteto bendruomenė iš esmės vertina Rektorado suteikiamas galimybes, formalus ir neformalus sprendimų priėmimo susiliejimas valdymo struktūroje nėra visai priimtinas ir gali apriboti Universiteto veiksmingumą jam augant.
34. Universiteto Rektorius yra atsakingas už tinkamą Universiteto veiklos rizikos valdymą. Universiteto veiklos rizikos valdyme taip pat dalyvauja aukščiausiojo lygmens ir struktūrinių padalinių vadovai, Universiteto vidaus kontrolės ir kokybės komitetas. Universiteto vidaus audito skyrius teikia nepriklausomą ir objektyvų Universiteto valdymo ir rizikos valdymo tinkamumo bei veiksmingumo užtikrinimą, tirdamas ir vertindamas Universiteto valdymą, rizikos valdymą ir vidaus kontrolę bei teikdamas rekomendacijas ir patarimus Universiteto vadovybei. Vidaus audito skyrius yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Universiteto rektoriui, atskaitingas Universiteto tarybai ir Universiteto senatui. Vidaus audito planas sudaromas vadovaujantis Rektoriaus įsakymu patvirtinta Vidaus audito metodika. KTU vidaus kontrolės sistemą ir procesus, taip pat operacinės rizikos valdymo principus, padedančius užtikrinti veiksmingo operacinės rizikos valdymo proceso įgyvendinimą organizacijoje, reglamentuoja ir Kauno technologijos universiteto vidaus kontrolės politika. Ekspertų grupė patvirtino, kad KTU įdiegtos rizikos valdymo struktūros ir vyresniosios vadovybės, vidaus kontrolės ir kokybės komiteto bei vidaus audito vaidmuo yra pakankami veiksmingam rizikos valdymui užtikrinti.
35. Universiteto atstovai apibūdino sprendimų priėmimo procesus kaip veikiančius tiek „iš viršaus į apačią“, tiek „iš apačios į viršų“. Naujo strateginio plano rengimas buvo pateiktas kaip pavyzdys, kaip bendruomenė išanalizavo organizacijos stiprybes ir silpnybes, kad nustatytų prioritetus. Šio

proceso rezultatai buvo pateikti Tarybai. Universiteto atstovai taip pat informavo, kad Taryba šiuo metu svarsto galimybę suvienodinti valdymo lygius, kad sritys turėtų daugiau įgaliojimų pačios spręsti dėl savo plėtros prioritetų. Ekspertų grupė sužinojo, kad šia nauja struktūra siekiama išplėsti dekanų kompetenciją, aiškiai apibrėžti, kurie sprendimai priklauso vietinių padalinių kompetencijai, o kuriuos turi tvirtinti Taryba. Remdamasi pateiktais įrodymais, Ekspertų grupė nusprendė, kad valdymo struktūrų peržiūra aprašytu būdu sustiprintų Universiteto gebėjimą įveikti iššūkius ir optimizuotų jo gebėjimą išnaudoti galimybes.

36. Studentai ir išorės suinteresuotosios šalys dalyvauja visuose Universiteto valdymo struktūrose. Studentų atstovybė renka ir deleguoja du narius į Universiteto tarybą, renka 10 narių į Universiteto senatą, deleguoja fakultetų studentus į fakultetų tarybas (jie turi sudaryti ne mažiau kaip 20 % fakultetų tarybų narių), atstovauja studentams pagal pareigas arba deleguoja juos į Rektoratą, Universiteto studijų kokybės komitetą, Universiteto ginčų nagrinėjimo komisiją, visų kryptių studijų programų komitetus ir akademinį darbuotojų atrankos komisijas.
37. Socialiniai partneriai įtraukiami į Universiteto tarybą (penki nariai), fakultetų tarybas (po 2–3 narius), mokslo institutų tarybas (po 1–2 narius), taip pat į atitinkamos krypties studijų programų komitetus, akademinį darbuotojų veiklos vertinimo ir konkursų komisijas, studijų projektų ir baigiamųjų darbų gynimo komisijas, studijų programų rengimo darbo grupes, studijų kryptių išorinio vertinimo grupes ir institucijos SS rengimo komisijas. Be oficialaus išorės suinteresuotųjų šalių dalyvavimo Universiteto komitetuose, socialiniai partneriai du kartus per metus susitinka su pagrindiniais akademiniais Universiteto padalinių vadovais ir dalyvauja programų peržiūrose bei naujų programų kūrimu. Išorės suinteresuotosios šalys taip pat remia studentų praktikos programą, siūlydamos KTU studentams atlikti praktiką. Apskritai, Ekspertų grupė įsitikino, kad išorės suinteresuotųjų šalių bendruomenė ir Universitetas aktyviai keičiasi informacija.
38. Ekspertų grupės susitikimai su Universiteto atstovais ir raštu pateikta informacija patvirtino, kad studentai ir išorės suinteresuotosios šalys aktyviai dalyvauja visuose Universiteto valdymo ir valdysenos struktūrose (žr. 77 punktą). Be to, Ekspertų grupė įsitikino, kad Universitetas nuolat peržiūri savo procesus – tai patvirtina šiuo metu Tarybos atliekama valdymo struktūrų peržiūra.
39. Nors Universitete yra sukurta valdymo ir administravimo struktūra, Rektorato vaidmuo bendroje valdymo struktūroje neapsiriboja tik Rektoriaus patariamąsios institucijos vaidmeniu. Kaip matyti iš grįžtamojo ryšio po diskusijų su Ekspertų grupe, Rektorate vykusios diskusijos toliau aptariamose fakultetuose ir gali būti pateiktos Tarybai. Be to, vertinimo vizito metu Universiteto nariai pripažino, kad tarp aukščiausio lygmens vadovų ir Rektorato priimtų sprendimų gali būti prieštaravimų. Diskusijos su suinteresuotaisiais šalimis taip pat atskleidė, kad po suinteresuotųjų šalių įtraukimo nebuvo gaunamas grįžtamasis ryšys. Dėl tokio grįžtamojo ryšio stokos Universitetas gali prarasti vertingos informacijos ir atitolti nuo vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių. Ekspertų grupė **rekomenduoja** Universitetui persvarstyti valdymo ir administravimo struktūras, siekiant užtikrinti, kad Universitetas būtų gerai pasirengęs pasitelkti visų savo suinteresuotųjų šalių žinias ir patirtį sprendžiant iššūkius ir maksimaliai išnaudojant galimybes.

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.

40. Universitetas daug investavo į IT valdymo sistemas, kurios padeda priimti valdymo sprendimus, pagrįstus laiku surinktais ir išanalizuotais visos organizacijos duomenimis. Universiteto veiklos procesų valdymas, įskaitant tinkamą įgyvendinimą ir stebėseną, rizikos valdymą ir nuolatinį veiklos procesų tobulinimą, grindžiamas Demingo ciklo metodu: (PDCA: *Planuok, daryk, tikrink, veik / koreguok*). Universitete įdiegus vizualiai informatyvius ir intuityvius duomenų analizės sprendimus atsirado galimybė sustiprinti analize grindžiamą veiklos valdymą ir pereiti nuo aprašomosios prie nuspėjamosios analizės. Kartu tai labai palengvino trumpalaikio ir ilgalaikio planavimo, stebėsenos ir įvairių ataskaitų teikimo procesus. Bendras rodiklių sąrašas, parengtas ir naudojamas visuose Universiteto vertės grandinės procesuose, yra nuolat atnaujinamas patikslinant rodiklius.
41. Universitetas sukūrė vidinę interneto svetainę, kurioje skelbiami duomenų analizės sistemos duomenys automatiškai atnaujinami nustatytais intervalais. Universiteto administracija ir fakultetai gali naudotis studijų (studentų priėmimas, studentų kontingentas, akademinį darbuotojų darbo apskaita), doktorantūros (doktorantai, mokslo kryptys ir sritys, apgintos disertacijos), žmogiškųjų išteklių (darbo vietos, darbas visu etatu, demografiniai duomenys) ir vykdomų projektų duomenų analize.
42. Duomenys apie absolventų įsidarbinimo galimybes ir karjeros raidą renkami siunčiant absolventams Universiteto parengtą apklausos anketą. Ji apima informaciją apie absolventų įsidarbinimo galimybes po studijų baigimo, dabartinę absolventų karjerą, profesinį mobilumą, tęstinį mokymąsi ir profesinį pasirengimą. Duomenys renkami praėjus 12 mėnesių po baigimo. Vėliau periodiškai siunčiamas sutrumpinta anketa apie karjeros pokyčius.
43. Universiteto strateginiai ir kiti svarbiausi dokumentai, susiję su Universiteto finansine, ūkine, moksline, studijų ir kita veikla, išoriniu studijų programų kokybės vertinimu ir akreditavimu bei kitais aspektais, nuolat skelbiami Universiteto administruojamose viešai prieinamose interneto svetainėse Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nustatyta tvarka.
44. Universitetas nuolat teikia duomenis nustatyta tvarka Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai, Nacionalinei švietimo agentūrai (Studentų registrai, Diplomų ir atestatų registrai) ir kitoms institucijoms Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatytais pagrindais.
45. Universiteto atstovai Ekspertų grupę informavo, kad duomenų analizės sistema yra svarbi priemonė, padedanti vadovybei ir akademiniams bei administracijos darbuotojams didinti jų darbo Universitete efektyvumą. Ypač įdomus duomenų analizės sistemos aspektas yra studentų išankstinio perspėjimo ir intervencijos sistema, kurios pagalba Universitetas gali nustatyti studentus, kurie turi sunkumų ir gali nebaigti studijų. Ekspertų grupė nusprendė, kad Universitetas taiko patikimą sistemingo veiklos duomenų rinkimo ir analizės tvarką ir veiksmingai naudoja šiuos duomenis visoje organizacijoje. KTU socialinėje žiniasklaidoje, o ypač savo interneto svetainėje, skelbia straipsnių vertimus anglų kalba, todėl užsienio studentai gali lengvai rasti informacijos apie studijas KTU. Visi moksliniai straipsniai skelbiami anglų kalba ir prieinami internetu. Tačiau Universiteto metinės mokslinių tyrimų ataskaitos, jo interneto svetainėje pateikiamos tik lietuvių kalba. Jas taip pat reikėtų pateikti anglų kalba.

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.*

46. KTU yra parengęs keletą strateginių gairių, kurių pagrindu rengia savo ilgalaikį strateginį planą. Tarp minėtų gairių yra „Žmogiškųjų išteklių vystymo gairės 2025“, kuriose pateikiama vizija („Konkurencingas tarptautinėje erdvėje, tarpdisciplininis, naujas žinias ir inovacijas kuriantis bei perduodantis technologijų universitetas“), tikslas („Užtikrinti efektyvų Universiteto veiklą įgyvendinimą ir stiprinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas“), vertybės (atsakingumas visuomenei, bendradarbiavimas, nuolatinis tobulėjimas), taip pat strateginiai tikslai ir sėkmės rodikliai. Akademinį darbuotojų poreikis nustatomas pagal Dėstytojų poreikio akademiniam metams apskaičiavimo tvarkos aprašą. Skelbimai ir papildoma informacija (pavyzdžiui, reikalingi dokumentai ir atlyginimų dydžiai) skelbiami Universiteto interneto svetainėje [<https://en.ktu.edu/work-at-ktu/>], kiekvienam akademiniam padaliniiui yra skirta atskira svetainė. Akademinį darbuotojų vertinimas atliekamas vadovaujantis KTU dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti tvarkos aprašu. Kiekvienai akademiniai pareigybei yra parengtas išsamus pareigybės aprašymas. Ši tvarka išsamiai reglamentuota 2016 m. spalio 31 d. Universiteto senato patvirtintame dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti tvarkos apraše. Minėti dokumentai yra viešai prieinami Universiteto svetainėje. Universitete įdiegta metinė akademinį ir neakademinį darbuotojų veiklos planavimo ir vertinimo sistema, kuri taip pat apima individualius vadovų ir darbuotojų pokalbius. Ekspertų grupė įsitikino, kad sistema yra gerai dokumentuojama ir veiksmingai įgyvendinama. Ji apima pagalbinę medžiagą, pavyzdžiui, išsamius šablonus, kurie buvo parengti įvairių kategorijų darbuotojų metinėms veiklos ataskaitoms.
47. KTU teigia, kad viena iš studijų kokybės užtikrinimo sąlygų yra optimalus studentų ir dėstytojų santykis. Pagal šį santykį 2023 m. QS pasaulio universitetų reitinge KTU vertinamas palankiai. Remiantis Universiteto pateiktais duomenimis apie darbuotojų ir studentų skaičių (žr. 21 punktą), studentų ir dėstytojų skaičiaus santykis yra 13,17. Šį santykį dar labiau sustiprina tai, kad mokslo darbuotojai perima dalį mokymo krūvio (studentų ir dėstytojų bei mokslo darbuotojų santykis kartu paėmus yra 8,4).
48. Pagrindinis KTU tarptautiškumo strategijos prioritetasis – pritraukti akademinis darbuotojus iš užsienio. Universitetas naudoja išoriniu finansavimu, siekdamas pritraukti užsienio mokslininkus. Be to, vertinamuoju laikotarpiu penki išvykę lietuviai sugrįžo į šalį ir pradėjo dirbti Universitete (trys iš jų gavo Europos Sąjungos fondų paramą, o du – dalinį Mariaus Jakulio Jason fondo finansavimą). Remiantis KTU 2022 m. veiklos ataskaita, užsienio akademinį darbuotojų santykis yra 4,93. Strateginiame įgyvendinimo plane nustatyti ambicingi tikslai padidinti KTU užsienio darbuotojų procentinę dalį. Ekspertų grupė mano, kad KTU sukūrė stiprią tarptautinę mokslinių tyrimų bazę, ypač programoje „Europos horizontas“, todėl turėtų atsirasti galimybių padidinti užsienio akademinį darbuotojų procentinę dalį pagal įgyvendinimo plane nustatytus

tikslus. Siekiant šių tikslų, Ekspertų grupė **rekomenduoja** KTU parengti aiškų įdarbinimo planą, kuriam vadovautų vyresnysis vadovas.

49. Kalbant apie studentų mobilumą, pastaraisiais metais išvykstančiųjų pagal mainų programas studentų skaičius mažėjo, o atvykstančiųjų skaičius išliko stabilus arba padidėjo [SS]. Ekspertų grupė paprašė ir gavo papildomos informacijos iš KTU apie studentų mobilumą, iš kurios matyti, kad atvykstančių ir išvykstančių studentų santykis nėra subalansuotas: nors užsienio studentų, studijuojančių nuolatinėse studijose, dalis yra maždaug 11 %, prie kurių galima pridėti maždaug 3 % tarptautinių studentų, studijuojančių dalinėse studijose, studijuojančių išžeminių studijose, išvykstančiųjų studentų dalis yra tik maždaug 2,4 %. Taigi, aktyviai didinant užsienio dėstytojų dalį, būtų galima iš dalies kompensuoti santykinai nedidelę studentų tarptautinių studijų patirtį (įgyvendinant vadinamąjį „Tarptautiškumo namuose“ principą). Universiteto pritraukiamų tarptautinių doktorantų dalis (Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) duomenimis) [SS] yra didžiausia tarp visų Lietuvos universitetų (padidėjo nuo 16 % 2017 m. iki 24 % 2021 m.). Universitetas turėtų ir toliau stengtis plačiau naudoti anglų kalbą.
50. Minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai akademiniam darbuotojams pagal skirtingas mokslo sritis išsamiai aprašyti Dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti tvarkos apraše. Šiame dokumente taip pat apibūdinama, kas yra akademinė veikla. Ypatingas dėmesys skiriamas anglų kalbos įgūdžiams, pavyzdžiui, atskiras rodiklis yra anglų kalba dėstomi dalykai. Ekspertų grupės vertinimu, nustatyti kvalifikaciniai reikalavimai yra tinkami šioms pareigoms užimti.
51. Universitetas įgyvendina „Pradedančiojo dėstytojo programą (2023 m.)“, kuri apima vertybes, strateginius prioritetus, sistemas ir procesus. Neseniai buvo patvirtinta naujų darbuotojų įdarbinimo politika. Ekspertų grupė sužinojo, kad šis metodas apima ir mentorystę, kuri, Universiteto narių nuomone, yra pagrindinis mechanizmas, padedantis išlaikyti bendruomeniškumo jausmą visame Universitete. Vis dėlto, kadangi dalis Universiteto dokumentų yra tik lietuvių kalba, kartais kyla sunkumų įdarbinant užsienio darbuotojus. Kaip minėta (45 punktas), pašalinus šį trūkumą, Universitetas galėtų dar labiau sustiprinti savo praktiką ir įgyvendinti tarptautiškumo siekius.
52. Kompetencijų ugdymą Universitete reglamentuoja Kauno technologijos universiteto dėstytojų didaktikos kompetencijų ugdymo gairės – išsamus dokumentas, nustatantis pagrindinių suinteresuotų šalių (Universiteto, pirmo lygmens akademinų padalinių, EDU-Lab Mokymo ir mokymosi kompetencijų centro, dėstytojų) funkcijas ir pareigas. Šios gairės apima poreikių analizės, kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo ir siūlymo bei finansavimo procesą. Jose pateikiamas didaktinių kompetencijų ugdymo proceso modelis, didaktinių kompetencijų aprašymas, rekomenduojamo dėstytojų pedagoginės veiklos „portfolio“ šablonas ir kompetencijų ugdymo veiklos planavimo šablonai. Kursai aprašyti EDU_Lab tinklalapyje: jų tikslas, tvarkaraštis ir turinys. Fakulteto akademinio personalo mokymus planuoja fakulteto prodekanas. Su programų vadovais jis aptaria, ko reikia, ir pateikia šią informaciją atitinkamam profesinių paslaugų skyriui. Akademiniam darbuotojams taikomas penkerių metų vertinimo laikotarpis, per kurį jie turėtų tobulintis. Ekspertų grupės nuomone, penkerių metų vertinimo laikotarpis yra naudingas tuo, kad sudaro sąlygas darbuotojams susikoncentruoti į ilgalaikius plėtros tikslus, papildančius Universiteto strateginius prioritetus. Tai savo ruožtu užtikrina geresnę investicijų į personalo ugdymą suderinamumą su KTU akademinų programų strategine plėtra.

53. Universiteto biblioteka siūlo kitokio pobūdžio mokymus tiek studentams, tiek darbuotojams. Mokymų temos apima tarptautiniu mastu pripažintų bibliografinių įrašų tvarkymo programų naudojimą, taip pat praktiką, susijusią su e. ištekliais, plagijavimo nustatymu, intelektinės nuosavybės teisėmis, licencijavimu ir kt. Nors yra įvairių mokymo ir tobulinimosi galimybių, Ekspertų grupė pastebėjo, kad informacija apie mokymus yra išsklaidyta po įvairias interneto svetaines ir kartais sunkiai randama. Pavyzdžiui, SS teigiama, kad „mokslo ir inovacijų projektų centras periodiškai organizuoja mokymus apie projektų pasiūlymų rengimą ir projektų valdymą“. Ekspertų grupės nariams nepavyko rasti šio centro tinklalapio. Be to, darbuotojams skirtoje interneto svetainėje (<https://en.ktu.edu/for-employees/>) yra kelios nuorodos į įvairias paslaugas, tačiau nėra nuorodos į jokių siūlomus mokymus.
54. Universitetas palaiko labai palaiko lankstų sutarčių su darbuotojais sudarymą, nenaudojant oficialių akademinų atostogų, pavyzdžiui, dėstymas gali būti sukonzentruotas į vieną semestrą, kad kitas semestras būtų laisvas moksliniams tyrimams, įskaitant rašymą. Su Ekspertų grupe susitikę darbuotojai šį požiūrį įvertino kaip veiksmingą ir naudingą.
55. Pasiūlymai dėl neakademių darbuotojų kompetencijų ugdymo pirmiausia įtraukiami į metinį veiklos planą ir vertinimo išvadas. Darbuotojai įvertina save pagal tam tikras kompetencijas, kaip ir jų vadovai (tam yra sukurtas elektroninis įrankis), o paskui vertinimas aptariamas ir suderinamas individualaus pokalbio su tiesioginiu darbuotojo vadovu metu. Tuomet planuojamas pageidaujama kompetencijų ugdymas. Anglų kalbos įgūdžių tobulinimo kursai yra populiariausi; 2017–2021 m. juos baigė 156 neakademiniai darbuotojai. Universiteto darbuotojai gali nemokamai lankyti vieną studijų modulį per semestrą Universitete. Kai kuriais administraciniais klausimais, pavyzdžiui, studentų priėmimo, Universitetas organizuoja specialius mokymus, skirtus tiesiogiai su šia veikla susijusiems asmenims. Universitetas vykdo keletą žmogiškųjų išteklių plėtros projektų, įskaitant karjeros ir kompetencijų ugdymą, vertinimo sistemas ir darbuotojų mokymo programas. Projektai oficialiai peržiūrimi du kartus per metus, tačiau neformaliai stebimi nuolat. Tačiau KTU 2022–2024 m. strateginiame veiklos plane vertinimo rodiklis yra susijęs tik su studentų, o ne darbuotojų vizitų pagal „Erasmus+“ skaičiumi, ir iš tiesų veiksmų plane nėra jokio rodiklio, kuriuo būtų galima vertinti darbuotojų tobulėjimą. Šią spragą reikėtų pašalinti. Nors diskusijų su Ekspertų grupe metu Universiteto atstovai patvirtino, kad investicijos į personalo tobulinimą yra suderintos su strateginio plano prioritetais, Ekspertų grupė mano, kad veiksmų plane Universitetas turėtų aiškiai nurodyti veiksmus ir rodiklius, susijusius su strateginiais prioritetais. Darbuotojai ir jų vadovai turėtų aiškiai nurodyti, kaip suderinti sutartus tobulinimosi planus su strateginiais prioritetais.
56. Remdamasi pateiktais įrodymais ir vertinimo vizito metu vykusiais susitikimais, Ekspertų grupė daro išvadą, kad Universitete taikoma tinkama žmogiškųjų išteklių valdymo tvarka. Ekspertų grupė ypač **teigiamai vertina** tai, kad Universitetas įgyvendina veiksmingą akademių ir neakademių darbuotojų metinių individualių ugdymosi pokalbių struktūrą. Tačiau Universitetas turi galimybę pagerinti savo požiūrį į tarptautinių darbuotojų įdarbinimą ir rėmimą, taip prisidėdamas prie institucijos tarptautiškumo siekių.

1.5. Finansinių ir materialųjų išteklių valdymo efektyvumas:

1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;

1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;

1.5.3. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti planuojami ir panaudojami racionaliai;
1.5.4. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami.

57. Finansinę tvarką reglamentuoja keletas dokumentų, iš kurių svarbiausi yra Kauno technologijos universiteto lėšų ir nuosavybės teise valdomo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarka, Kauno technologijos universiteto finansų valdymo modelio tvarkos aprašas, Kauno technologijos universiteto finansų valdymo nuostatai.
58. Biudžeto sudarymo procesai ir pagrindinės užduotys biudžete yra susieti su strateginiais tikslais ir pagrindiniais veiklos rodikliais. Jie stebimi kasmet peržiūrint biudžetą, o finansavimas atitinkamai koreguojamas, kad būtų pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai. Apie 50 % savo pajamų Universitetas gauna iš valstybės ir 50 % – iš kitų šaltinių. Kalbant apie biudžeto tvirtinimo procesą, biudžeto pasiūlymas pirmiausia pateikiamas Senatui, kuris turi apsvarstyti pasiekimų ir veiklos ekonominę efektyvumą ir tada parengti kitų metų biudžetą. Šis aspektas buvo patvirtintas diskusijų su Ekspertų grupe metu.
59. Fakultetų biudžetas sudaromas pagal formulę, o pagrindinis lemiantis veiksnys yra studentų skaičius. Yra įdiegti biudžeto subalansavimo mechanizmai, siekiant išlaikyti darbuotojus, jei labai sumažėtų studentų skaičius (o tuo pačiu ir biudžetas).
60. Vertinimo vizito metu susitikimuose su Universiteto darbuotojais buvo patvirtinta, kad prodekanai teikia duomenis, kuriais remiantis paskirstomas biudžetas. Moksliniams tyrimams lėšos skiriamos remiantis mokslinių tyrimų įvertinimu. Universitetas iki 15 % projekto dotacijos skiria pridėtinėms išlaidoms (15 % tiesioginių išlaidų). Fakulteto biudžetą tvirtina fakulteto taryba po derybų su Universiteto administracija. Paskui papildomas finansavimas skiriamas strateginei plėtrai.
61. Apie 100 000 eurų skiriama specialiam fondui, kuris skirtas bendradarbiavimui su kitais Kauno universitetais remti. Dar 100 000 eurų, iš kurių apie 60 000 eurų – iš Universiteto biudžeto, kasmet skiriama Studentų atstovybei. Didžiausia Studentų atstovybės biudžeto dalis skiriama projektams finansuoti, o fakultetų atstovybių studentai taip pat gali teikti paraiškas šioms lėšoms gauti konkurso būdu, apie kurį Ekspertų grupė buvo informuota vertinimo susitikimų metu.
62. Finansiniai ištekliai Universiteto veiklai vykdyti skirstomi į tris grupes: valstybės biudžeto asignavimai, pajamos iš išorinių paslaugų ir tikslinės (pritrauktos projektinės) lėšos. Bendra suma visose trijose grupėse nuo 2017 m. iki 2021 m. nuolat didėjo, atitinkamai 30,9 %, 35,8 % ir 126 %. Per šį laikotarpį bendrosios pajamos padidėjo 48,5 % (nuo 50 127 mln. eurų iki 74 445 mln. eurų). Itin didelį tikslinių lėšų augimą visų pirma lėmė sėkmingi Europos struktūrinių fondų finansuojami projektai. Kalbant apie teikiamas paslaugas, reikia atkreipti dėmesį į beveik dvigubai išaugusią mokslinių tyrimų ir plėtros paslaugų apimtį. Tuo pat metu, nors siūlomų programų skaičius ir besimokančiųjų skaičius išaugo, pajamos iš praktinio mokymo (neformaliųjų studijų) sumažėjo nuo maždaug 1 % viso Universiteto biudžeto 2017 m. iki mažiau nei 0,6 % 2021 m. Kadangi universitetų vaidmuo mokymosi visą gyvenimą procese stiprėja, Ekspertų grupė mano, kad šiai sričiai skiriamų išteklių dalis turėtų būti atitinkamai padidinta. Atsižvelgus į šią išlygą, Ekspertų grupės vertinimu, Universiteto finansinių išteklių paskirstymas atitinka jo veiklą ir strateginius prioritetus.
63. Tačiau vertinimo vizito metu Ekspertų grupė sužinojo, kad nuolatinio profesinio tobulėjimo ir mokymosi visą gyvenimą apimtis iš tikrųjų yra didesnė, nei biudžete nurodyta, nes atsižvelgiama

tik į tuos kursus, kurie buvo parengti specialiai tęstiniam mokymuisi. Nemažai jų dalyvių yra iki universitetinio lygio, be to, daugelis kursų rengiami nemokamai. Ekspertų grupės nuomone, šis dviprasmiškumas iš dalies atsirado ir dėl to, kad mokymosi visą gyvenimą kokybės priemonės yra mažiau formaliai struktūruotos nei studijų programų priemonės. (Apie tai plačiau kalbama 3.2 skirsnyje „Kokybės užtikrinimas“ (79 punktą) ir 3.4 skirsnyje „Poveikis regioninei ir nacionalinei plėtrai“ (ypač 162 punktą)).

64. Iš viso 2017–2021 m. išlaidos viršijo pajamas 2,225 mln. eurų (pajamos – 318,04 mln. eurų, išlaidos – 320 265 mln. eurų). Darbo užmokesčio ir prekių bei paslaugų išlaidų dalis Universiteto biudžete sumažėjo, o išlaidų infrastruktūrai dalis – padidėjo.
65. Universitetas nuolat didina savo patalpų naudojimo efektyvumą, todėl atsirado galimybė parduoti kai kuriuos nekilnojamojo turto objektus ir taip sumažinti pastatų išlaikymo išlaidas (kasmet apie 750 000 eurų). Universitetas patvirtino savo padalinių plėtros planą. 2017–2021 m. į pastatų atnaujinimą, mokymosi aplinkos modernizavimą (įskaitant laboratorijų įrangą) ir informacinių sistemų kūrimą investuota beveik 20 mln. eurų. Lėšos naudojamos remiantis Universiteto penkerių metų (2021–2025 m.) veiklos planu. Jame aprašoma veikla, laukiami rezultatai ir projektai, kuriuos planuojama įgyvendinti (projekto tikslas, veikla, veiklos rodikliai, projekto vykdyme dalyvaujantys padaliniai).
66. KTU biblioteka taip pat atlieka svarbų vaidmenį šalyje koordinuojant ir administruojant nacionalinių duomenų saugyklų „Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos eLAN“ konsorciumo veiklą. KTU biblioteka yra Europos atvirosios prieigos infrastruktūros OpenAIRE partnerė ir veikia kaip nacionalinis atvirosios prieigos informacijos centras.
67. Kita vertus, Universitetas tebeturi 34 nekilnojamojo turto objektus, kurių bendras plotas yra 204 000 m² ir kurie skirti Universiteto 9 600 narių (7 654 studentų ir 1 954 darbuotojų) poreikiams tenkinti. Palyginus su kitais Lietuvos universitetais, kuriuose dirba tiek pat darbuotojų ir studentų, o patalpos yra gerokai mažesnės, kyla klausimas dėl patalpų naudojimo efektyvumo – vidutiniškai 21 m² vienam asmeniui, ypač atsižvelgiant į palyginti dideles išlaikymo išlaidas. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos nustatytų ilgalaikio turto naudojimo kriterijų (patvirtintų Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. birželio 28 d. įsakymu Nr. V-619 „Dėl valstybinių aukštųjų mokyklų patikėjimo teise valdomo ilgalaikio turto naudojimo vertinimo kriterijų nustatymo“) buvo laikomasi, išskyrus nekilnojamojo turto, kuriuo pastaraisiais metais buvo naudojama iki 10 mėnesių, išlaikymo išlaidas. Nuolat naudojamo turto priežiūros išlaidos (31,97 EUR/m²) buvo labai artimos nustatytai ribinei vertei (32,4 EUR/m²).
68. Iš viso Universitete yra 493 auditorijos, kuriuose įrengtos reikiamos technologijos ir interneto prieiga. Universiteto svetainėje pateikti laboratorijose esančių technologinių priemonių aprašymai ir prašymo joms pasiskolinti formos. Atvirosios prieigos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės ir kultūrinės) plėtros išteklių valdymo tvarka, atvirosios prieigos paslaugų teikimo ir techninės sąlygos, atvirosios prieigos paslaugų kainodaros principai ir pajamų administravimas KTU yra išsamiai aprašyti viešai skelbiamuose Atviros prieigos prie mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros išteklių ir paslaugų valdymo bei teikimo išorės vartotojams Kauno technologijos universitete nuostatuose. Universitetas naudoja įvairias programines įrangos priemones, įskaitant „Moodle“, kuri yra virtualios mokymosi aplinkos pagrindas, ir „Zoom“, „MS Teams“ bei „BigBlueButton“, skirtas nuotoliniam mokymuisi / dėstymui. Ekspertų grupė įsitikino, kad mokymosi ištekliai gali padėti taikyti įvairius mokymosi

ir dėstymo būdus ir kad studentai gali naudotis tiek fiziniais, tiek elektroniniais ištekliais ir priemonėmis, kurių jiems reikia, kad galėtų sėkmingai studijuoti.

69. Studentams siūlomi bendrabučiai, tačiau, kaip nurodyta Universiteto savianalizės suvestinėje, norinčių juose gyventi studentų skaičius nedidėja. Ekspertų grupė sužinojo, kad gyvenimą bendrabutyje studentai laiko brangiu, juolab, kad kai kurie bendrabučių pastatai yra prastos būklės. Ekspertų grupė pataria Universitetui bendradarbiauti su studentais, išsiaiškinti jų poreikius ir atitinkamai parengti strategiją, kaip atnaujinti ir padaryti patrauklesnes Universiteto patalpas, skirtas studentų apgyvendinimui.
70. Universitetas siekia, kad per penkerius metus visi energijos poreikiai būtų patenkinti iš atsinaujinančiosios energijos šaltinių. Šiuo metu 30 % elektros energijos gaunama iš saulės baterijų. KTU tiria, kaip kaupti vasarą kompiuterių skleidžiamą šilumą, kad būtų galima sumažinti energijos poreikį žiemą.
71. Remdamasi proceso aprašymu, dokumentais ir susitikimų metu gauta informacija, Ekspertų grupė mano, kad Universitetas tinkamai planuoja, paskirsto ir naudoja finansinius išteklius. Vis dėlto, atkreipdama dėmesį į neproporcingai dideles išlaidas, susijusias su Universiteto infrastruktūra, Ekspertų grupė siūlo Universitetui pagalvoti, kaip efektyviai panaudoti savo infrastruktūrą. Be to, būtų galima apsvarstyti, kaip nukreipti išteklius į tas studijų ir mokslinių tyrimų sritis, kurios duos konkrečios naudos ir turės didžiausią poveikį regionui.
72. **Apibendrinant**, galima teigti, kad KTU turi nusistovėjusią valdymo, vadovavimo ir sprendimų priėmimo struktūrą, kuri skatina strateginę Universiteto plėtrą, atitinkančią nacionalinius ir regioninius akademinius, socialinius ir ekonominius prioritetus. Jo valdymo kultūra grindžiama kolegialumu ir viso Universiteto dalyvavimu priimant akademinius sprendimus. Universiteto vadovybė investavo į efektyvią duomenų analizę ir verslo sistemas, kurios padeda veiksmingai planuoti valdymą ir priimti sprendimus. KTU įdiegtos finansų valdymo struktūros yra veiksmingos ir atitinka nacionalinę politiką. Universitetas turi didelę fizinę mokslinių tyrimų ir mokymo infrastruktūrą ir Kauno mieste. Ekspertų grupė apžiūrėjo ir naujos infrastruktūros plėtros pavyzdžius. Apskritai infrastruktūra yra gerai valdoma ir atitinka paskirtį. Tačiau Universitetas turi galimybių parengti infrastruktūros naudojimo optimizavimo strategijas, atitinkančias jo akademinius, mokslinių tyrimų ir inovacijų prioritetus.

Universitetas sukūrė veiksmingas akademinių ir neakademinių darbuotojų tobulėjimo skatinimo struktūras, kurios teigiamai prisidėjo prie studentų patirties kokybės, taip pat prie tarptautinio dėstymo, mokslinių tyrimų ir inovacijų diegimo potencialo optimizavimo, siekiant naudos visai Lietuvos visuomenei. Nors po paskutinio institucinio vertinimo KTU organizacinės ir valdymo struktūros buvo labai efektyviai pertvarkytos, Universitetui reikia toliau optimizuoti valdymo sprendimų priėmimo struktūrą, kad jis galėtų laiku ir strategiškai efektyviai atliepti nacionalinės ir tarptautinės akademinės aplinkos pokyčius.

Apskritai Universiteto finansinių išteklių paskirstymas atitinka jo veiklą ir strateginius prioritetus. Didžiausią lankstumą Universitetas demonstruoja mokslinių tyrimų infrastruktūros paskirstymo srityje. KTU taikomas metodas naudingas fakultetams, kurie sėkmingai konkuruoja dėl finansavimo. Lėšų skirstymo procesas suteikia galimybę paskirstyti lėšas vidutiniškai per kelerius metus, kad būtų galima geriau strategiškai planuoti. Tam tikra mokslinių tyrimų finansavimo dalis skiriama pridėtinėms išlaidoms, o kita dalis – strateginiams projektams remti. Ekspertų grupės

nuomone, viena iš sričių, kurią reikėtų toliau analizuoti, yra finansiniai asignavimai mokymuisi visą gyvenimą remti, kurie turėtų pasiekti bent jau 2017 m. lygį.

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

74. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Todėl Ekspertų grupė **rekomenduoja**, kad, siekiant skaidrumo ir atskaitomybės, veiksmų plano veiklos rūšys būtų aiškiai nurodytos, o planas atnaujintas, nurodant asmenis, atsakingus už kiekvienos veiklos vykdymą, o ne išvardijant visus grupės narius.
- Ekspertų grupė **rekomenduoja** Universitetui persvarstyti valdymo ir valdysenos struktūras, siekiant užtikrinti, kad Universitetas būtų gerai pasirengęs pasitelkti visų savo suinteresuotųjų šalių žinias ir patirtį, kad įveiktų iššūkius ir kuo geriau išnaudotų galimybes.
- Siekdamas įgyvendinti strateginiame plane nustatytus užsienio darbuotojų tikslus, KTU turėtų parengti išsamų užsienio darbuotojų įdarbinimo planą, kuriam vadovautų vyresnysis vadovas.

75. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Universitete įdiegta veiksminga akademinė ir neakademinė darbuotojų metinių individualių pokalbių dėl tobulėjimo struktūra.

3.2. Kokybės užtikrinimas

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

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.

76. Kokybės užtikrinimo procesai taikomi visoms KTU veikloms, t.y. studijoms ir mokymuisi visą gyvenimą, moksliniams tyrimams ir inovacijoms bei organizacinei plėtrai. Kaip minėta valdymo ir strategijos skyriuje, KTU turi gerai išplėtotą kokybės vadybos viziją, pagrįstą Demingo (*Planuok, daryk, tikrink, veik*) ciklu. Vadovybė ir akademinė bendruomenė gali naudotis daugeliu su kokybe susijusių rodiklių per akademinę informacinę sistemą, kurie padeda remti individualias ir bendras pastangas gerinti visos veiklos kokybę.

77. Studijų kokybės užtikrinimas yra labai gerai dokumentuotas pagal Vidinės studijų kokybės užtikrinimo sistemos (ISQAS) reikalavimus. Suderinamumą su ESG patvirtina ISQAS

priskyrimas kiekvienam iš ESG 1 dalies elementų. Įvairiuose lygmenyse veikia keli komitetai, kurie stebi studijų kokybę nuo dalyko iki programos lygmens ir kuriuose aktyviai dalyvauja dėstytojai, studentai ir socialiniai partneriai (įskaitant darbdavius, absolventus) (žr. 38 punktą). Ekspertų grupės nuomone, visapusiškas išorės suinteresuotųjų šalių, įskaitant socialinius partnerius ir absolventus, įtraukimas į kiekvieną studijų kokybės užtikrinimo aspektą ir patikimos priemonės, padedančios jiems veiksmingai atlikti savo funkcijas, yra **vertintinos teigiamai**.

78. Universiteto kokybės užtikrinimo komitetų tarpusavio sąveika yra gerai dokumentuota ir padeda Universitetui aktyviai vertinti ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Studijų kokybės užtikrinimo srityje Ekspertų grupė palankiai vertina dėmesį į studentą orientuotam mokymui, dėstytojų kompetencijų tobulinimui ir studentų sėkmės stebėsenai. KTU tvarka, pagal kurią priimami sprendimai dėl studijų programų nutraukimo ar naujų kūrimo, yra gerai dokumentuota, naudojami tikslūs rodikliai, kuriais grindžiami atitinkami sprendimai.
79. Priešingai, mokymasis visą gyvenimą KTU yra mažiau išplėtotas (žr. 162 punktą toliau), o SS paminėti komitetai nėra aiškiai susieti su mokymosi visą gyvenimą kursais. Ekspertų grupė pastebėjo, kad sistemingas mokymosi visą gyvenimą kokybės užtikrinimo procesas, kuriame dalyvauja visos suinteresuotosios šalys, galėtų būti sustiprintas, kad atitiktų patikimą tvarką, taikomą kitoms Universiteto paslaugoms.
80. Kaip nurodyta KTU SS, mokslinių tyrimų ir inovacijų kokybės užtikrinimas orientuotas į mokslinių tyrimų ir inovacijų aktualumą, tarpdiscipliniškumą ir konkurencingumą tarptautinėje aplinkoje, perduodamų žinių ir technologijų vertės kūrimą, poveikį verslui ir visuomenei regioniniu ir šalies lygmeniu, akademinų darbuotojų ir doktorantų mokslinių kompetencijų ugdymą. Atskirų tyrėjų vertinimas yra tinkamai dokumentuojamas metinio veiklos planavimo ir vertinimo metu, kurį atliekant pasitelkiama Akademinė informacinė sistema.
81. SS nurodyta, kad „už mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kokybės užtikrinimą ir tobulinimą atsakingi dekanai ir prodekanai moksliniams tyrimams, mokslinių tyrimų institutų direktoriai, Mokslo departamentas, Mokslo ir inovacijų projektų centras ir Nacionalinis inovacijų ir verslo centras pagal savo kompetenciją“.
82. Tačiau dokumentais pagrįstas mokslo grupių ar centrų vertinimas, ypač tarpdiscipliniškumo, tarptautiškumo ir technologijų perdavimo požiūriu, vizito metu nebuvo išsamiai pristatytas. Priešingai nei studijų srityje, kurioje veikia keli komitetai, atliekant mokslo vertinimą labai kliaujamasi pavieniais asmenimis (pvz., prorektoriumi, dekanais ir prodekanais, direktoriais), o socialinių partnerių įtraukimo į procesą įrodymų nėra.
83. Kalbant apie organizacinę vystymąsi, SS nurodoma, kad „organizacinio vystymosi kokybės užtikrinimas grindžiamas veiksmingu išteklių valdymu, lyderystės skatinimu, nuosekliu verslo procesų kokybės gerinimu, dėmesiu žmonėms ir jų gerovei, kompetencijų ugdymu, tvarumo ir socialinės atsakomybės skatinimu, sklandaus bendravimo užtikrinimu ir bendruomenės vienybės puoselėjimu“. SS taip pat minima, kad „už bendrą organizacijos veiklos kokybės valdymą atsakingas Organizacijos vystymo direktorius, Veiklos valdymo departamento direktorius, Strategijos stebėsenos ir procesų skyriaus vadovas, kokybės projektų vadovai, taip pat Universiteto vidaus kontrolės ir kokybės komitetas“. Nagrinėdama šiuos teiginius ir įrodymus, pateiktus dokumentuose bei vertinimo vizito metu, Ekspertų grupė pastebėjo, kad sprendimų priėmimo procesas nėra dokumentuojamas ir apskritai nėra pakankamai skaidrus. Ekspertų grupės nuomone, dėl per didelio klievimosi atskirais asmenimis ir įrodymų trūkumo sunku įvertinti, ar procesas

veikia taip, kaip aprašyta. Tai gali susilpninti institucinį vertinimą, todėl Ekspertų grupė **rekomenduoja** Universitetui peržiūrėti mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo priemones, kad būtų užtikrintas skaidrus sprendimų priėmimo procesas, pagrįstas dokumentais. Tai turėtų būti daroma atsižvelgiant į gerą organizacijos valdymo praktiką.

84. SS nurodomas Kauno technologijos universiteto 2021–2025 m. veiklos plano vaidmuo sistemingai ir veiksmingai įgyvendinant ilgalaikio strateginio plano tikslus. Vertinant veiklos plano kokybės užtikrinimo dalį, daugiausia dėmesio skiriama tikslams ir planuojamų projektų tikslams apibrėžti, tačiau, kaip minėta pirmiau, konkretūs veiksmi, kurie turi būti įgyvendinami šiems tikslams pasiekti (žr. 28 punktą ir 3.1 skirsnio pirmąją rekomendaciją), nenurodyti.
85. Siekdamas gerinti savo veiklos kokybę, Universitetas pirmiausia remiasi grįžtamoju ryšiu, kuriam gauti plačiai naudoja apklausas, už kurias atsakingas Studijų kokybės ir vystymo skyrius bei Strategijos stebėsenos ir procesų skyrius. Tačiau šio metodo veiksmingumas sukėlė ekspertų grupei tam tikrų abejonių, kaip paaiškinta toliau pateiktose dviejose pastraipose.
86. Po kiekvieno semestro iš kurso studentų gaunamas grįžtamasis ryšys. Tam, kad studentai sužinotų savo egzaminų įvertinimus, jie privalo užpildyti apklausos anketą. Nors visi studentai turi užpildyti apklausos anketas, tačiau Ekspertų grupė mano, kad šis KTU naudojamas būdas nėra tinkamas, ypač dėl to, kad jis neužtikrina gaunamo grįžtamojo ryšio kokybės. Be to, studentai kritikavo semestro pabaigos apklausas, nes manė, kad Universitetas į jas nereaguoja. Studentų atstovybė rengia apklausas semestro viduryje, kurias, priešingai nei semestro pabaigos apklausas, darbuotojai ir studentai laiko gana naudingomis, nes jų metu studentų pateiktas grįžtamasis ryšys buvo aptartas ir, prireikus, imtasi veiksmų.
87. Apklausų metu taip pat siekiama gauti grįžtamąjį ryšį iš išorės suinteresuotųjų šalių. Nors per tokias apklausas surenkama daug informacijos ir duomenų, Ekspertų grupė pastebėjo mažai įrodymų, kaip ir kur surinkta informacija aptariama, kokių veiksmų galiausiai imamasi ir kaip uždaromas ciklas, t.y. kaip įvairios suinteresuotosios šalys, prisidėjusios prie apklausų, informuojamos apie visus veiksmus ar atsaką. Ekspertų grupė priėjo prie išvados, kad Universitetas pernelyg kliaujasi apklausomis kaip priemone ir naudoja jas neefektyviai, ypač siekiant užbaigti grįžtamojo ryšio ciklą. Todėl Ekspertų grupė **rekomenduoja** Universitetui peržiūrėti savo požiūrį ir apsvarstyti naujoviškesnius grįžtamojo ryšio gavimo būdus bei užtikrinti, kad grįžtamojo ryšio ciklas būtų uždaras, kad suinteresuotosios šalys matytų, jog į jų nuomones atsižvelgiama institucijos veiklos valdyme. Kiti tokie būdai gali būti tikslinės grupės su suinteresuotosiomis šalimis, rašytiniai ir žodiniai tarpiniai vertinimai, pokalbiai su tikslinėmis grupėmis semestro metu, paskaitų vertinimai, darbas su partneriais ir seminarai pagrindinėmis temomis, kurias bendrai nustatė Universitetas ir suinteresuotosios šalys, įskaitant studentus.
88. Akademiniai ir neakademiniai darbuotojai, pradėję dirbti Universitete, gauna reikiamą paramą, yra tinkamai supažindinami su darbu, ir tam yra parengta politika (žr. pirmiau pateiktus 51–55 punktus). Tačiau, kaip minėta, sklandus perėjimas prie dėstymo yra susijęs su lietuvių kalba, o tai sukuria tam tikrų kliūčių tarptautiniam personalui pradėdant dirbti KTU. Akademiniais darbuotojams padedama paskirstant darbo krūvį, todėl jie gali reguliariau vykdyti dėstymo arba tyrimų veiklą, įskaitant straipsnių ar knygų rašymą. Be to, nors oficialios akademinės atostogos gali būti suteikiamos, Universitetas taiko lankstų požiūrį į dėstymo krūvio paskirstymą, todėl jomis nėra plačiai naudojamosi.

89. Be to, KTU yra sukurtos struktūros ir sistemos, skirtos padėti specialiujų poreikių turintiems studentams, o atskiras komitetas, į kurį įeina ir studentų atstovai, nustato, kokia fizinė ar kognityvinė pagalba bus suteikta studentui. Stipendija studentams skiriama be konkurso, atsižvelgiant į jų poreikius. Be to, remiant studentus, tam tikrais atvejais gali būti sumažintos jiems tenkančios išlaidos. Kadangi kai kurie KTU pastatai yra seni, į juos sunku patekti studentams su fizine negalia. Tačiau Universiteto vyresnioji vadovybė tai pripažįsta, ir Ekspertų grupei buvo pateikta įrodymų, kad yra taikomos priemonės šiai problemai spręsti. Universitetas turėtų apie šias priemones informuoti savo studentus, išsakiusius tam tikrą nusivylimą dėl reagavimo greičio, kurių iš dalies galima paaiškinti nepakankamu atsaku į grįžtamąjį ryšį. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad pastatų renovacija ir statyba vykdoma apgalvotai, siekiant padidinti jų prieinamumą įvairias negalias turintiems asmenims. Tarp jų – naujoji biblioteka, kuri yra puikus pavyzdys, kaip geresnis prieinamumas buvo integruotas į įvairius pastato projektavimo aspektus. Studentams teikiama psichologinė pagalba, tačiau konsultacijų skaičius ribojamas iki 10 užsiėmimų per mokslo metus. Ekspertų grupė pastebėjo, kad psichologinių problemų, ypač sudėtingesnių poreikių, turintis studentas šią ribą gali pasiekti gana greitai. Todėl, ekspertų grupės nuomone, nors specialiujų poreikių turintys studentai dažniausiai gauna labai gerą paramą, šiuo metu svarbiausia teikti didesnę paramą, susijusią su psichologine gerove.
90. Universitete veikia talento stipendijos sistema, kurioje dalyvaujančių studentų konkurencija yra didelė. Kadangi stipendijos studijų sritims skiriamos atsižvelgiant į konkrečios srities studentų skaičių, stipendijų paskirstymas fakultetuose yra netolygus. Todėl studentai konkuruoja su kitais savo grupės studentais, be to, jie turi atitikti minimalią ribą, kad galėtų gauti stipendiją. Kaip paaiškėjo Ekspertų grupės pokalbių su studentais metu, studentai to nesupranta ir laiko sistemą nesąžininga. Ekspertų grupė **rekomenduoja** Universitetui peržiūrėti talento stipendijos skyrimo sistemą ir gerinti studentų informavimą apie ją, kad studentai nelaikytų jos nesąžininga.
91. Studentams taip pat skiriamos socialinės stipendijos. Ekspertų grupė iš studentų sužinojo, kad jos skiriamos retai dėl taikomų griežtų kriterijų, todėl dėl šių stipendijų kreipiasi mažai studentų. Ekspertų grupė siūlo Universitetui peržiūrėti socialinių stipendijų skyrimo kriterijus ir užtikrinti, kad jie veiktų taip, kaip numatyta.
92. Tarptautinius studentus puikiai remia darbuotojai ir kolegos studentai. Ekspertų grupei buvo pateikta įvairių iniciatyvų, kuriomis siekiama užtikrinti tiek akademinę, tiek papildomą užsienio studentų įtrauktį į Universiteto bendruomenę, pavyzdžių.
93. Palyginti nedaug Universiteto studentų išvyksta pagal tarptautinius mainus. Nagrinėdama šį klausimą, Ekspertų grupė išsiaiškino įvairias priežastis, kodėl studentai nesirenka išvykti į užsienį, tarp kurių pagrindinė – finansinės problemos, nes studentai mano, kad nepajėgs finansuoti savo studijų užsienyje, ypač atsižvelgiant į pragyvenimo kitose šalyse išlaidas. Ypač sudėtinga studentams, dirbantiems ne visą darbo laiką, nes jie negali laikinai palikti darbo, kad galėtų (pavyzdžiui) praleisti semestrą užsienyje. Universitetas galėtų tartis su darbdaviais, kad pastarieji padėtų studentams dalyvauti tokiuose mobilumo projektuose. Tačiau dėl finansinių problemų daugelis nuolatinių studijų studentų taip pat dirba atsitiktinius darbus, kurių negali sau leisti prarasti. Ekspertų grupė pripažino, kad Universitetas jautriai reaguoja į šiuos iššūkius ir bando juos spręsti nustatydamas trumpesnę išvykimų į užsienį laiką, pavyzdžiui, tik vienai ar dviem savaitėms. Ekspertų grupė ragina Universitetą ir toliau ieškoti būdų, kaip spręsti studentų tarptautinio mobilumo problemas.

94. KTU taiko akademinio sąžiningumo procedūras ir politiką, kurios išsamiai aprašytos SS. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad 2018–2022 m. į Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybą buvo kreiptasi vienuolika kartų, iš kurių septyni atvejai buvo pripažinti pažeidimais. Ekspertų grupė išnagrinėjo šį klausimą susitikimuose su Universitetu ir buvo patikinta, kad yra įdiegtas patikimas procesas ir kad minėtais atvejais buvo imtasi tinkamų veiksmų.
95. Studentai gauna akademinės etikos gaires, o rekomendacijos pateikiamos centrinėje „Moodle“ platformos (Universiteto virtualioji mokymosi aplinka (VLE)) dalyje. Studentai gali teikti apeliacijas arba skundus dėl sprendimų, susijusių su akademinio nesąžiningumu. Remdamasi pateiktais įrodymais ir susitikimų rezultatais, Ekspertų grupė priėjo prie išvados, kad studentai nepakankamai gerai supranta apeliacijos pagrindus, todėl apeliacijas pateikė neteisingai. Ekspertų grupė ragina Universitetą apsvarstyti, kokių papildomų priemonių būtų galima imtis, kad studentai geriau suprastų nuobaudų už akademinį nesąžiningumą sistemą ir apeliacijų bei skundų nagrinėjimo procesą, siekiant sumažinti studentų neteisingų apeliacijų pateikimo riziką.
96. **Apibendrinant**, galima teigti, kad KTU yra įdiegta brandi studijų kokybės užtikrinimo tvarka, o sprendimus dėl studijų kokybės gerinimo priima atitinkami komitetai, kuriuose atstovaujama visoms suinteresuotosioms šalims. Gerosios praktikos pavyzdys – išsamus ir veiksmingas išorės suinteresuotųjų šalių pasitelkimas.

Nors kitos Universiteto veiklos sritys, t.y. moksliniai tyrimai ir inovacijos bei veiklos plėtra, taip pat įtrauktos į Universiteto kokybės valdymo strategiją, kokybės užtikrinimo procesai nėra taip gerai išvystyti ir dokumentuoti. Nors Ekspertų grupė nemanė, kad tai yra didelis trūkumas, tačiau Universitetas turi galimybę pasitempti ir remtis geraja praktika, kuri jau yra įdiegta Universitete.

Ekspertų grupė taip pat pastebėjo, kad pernelyg kliaujamasi apklausomis kaip grįžtamojo ryšio priemone, todėl Universiteto požiūris šioje srityje galėtų būti patobulintas siekiant užtikrinti, kad suinteresuotųjų šalių grįžtamasis ryšys būtų tikrai reprezentatyvus ir kad Universitetas jį paskui apsvarstytų ir pateiktų grįžtamąjį ryšį.

Akademiniam ir neakademiniam darbuotojams teikiama labai veiksminga parama. Be to, Ekspertų grupės vertinimu, Universitetas aktyviai padeda užsienio studentams ir studentams, turintiems prieinamumo poreikių, be kita ko, gana novatoriškais būdais. Kaip minėta pirmiau, studentams taip pat taikomos kelios stipendijų sistemos, tačiau, kadangi studentams atrankos procedūros neatrodo visiškai sąžiningos, būtų naudinga, jei Universitetas jas dar kartą apsvarstytų, kad išspręstų stipendijų paskirstymo arba studentų nuomonės apie skirtumus klausimą.

Galiausiai KTU nustato įvairių procesų kokybės gerinimo tikslus, tačiau kartais pasigendama konkrečių veiksmų šiems tikslams pasiekti.

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

98. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Universitetas turėtų peržiūrėti savo per didelį klijovimąsi apklausomis ir apsvarstyti naujoviškesnius grįžtamojo ryšio paieškos metodus, taip pat užtikrinti, kad grįžtamojo ryšio ciklas būtų uždaras, kad suinteresuotosios šalys matytų, jog į jų nuomones atsižvelgiama institucijos veiklos valdyje.

- Universitetas turėtų peržiūrėti mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo tvarką, kad būtų užtikrintas skaidrus ir dokumentais pagrįstas sprendimų priėmimo procesas. Tai turėtų būti grindžiama gerąja organizacijos valdymo praktika.
- Universitetas turėtų peržiūrėti talento stipendijos sistemą ir informavimo apie ją būdą, kad studentai nelaikytų jos nesąžininga.

99. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Visapusiškas išorės suinteresuotųjų šalių, įskaitant socialinius partnerius ir absolventus, įtraukimas į kiekvieną studijų kokybės užtikrinimo aspektą ir patikima tvarka, padedanti jiems veiksmingai atlikti savo funkcijas.

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.

100. Didžiąją dalį KTU studijų programų sudaro inžinerijos, technologijų ir gamtos mokslų sričių studijos, taip pat yra nedidelis skaičius humanitarinių ir socialinių mokslų sričių programų, kuriose vykdomi aktyvūs moksliniai tyrimai.
101. Universiteto **misija** – teikti moksliniais tyrimais grįstas tarptautinio lygio studijas; kurti ir perduoti žinias bei novatoriškas technologijas darniai valstybės raidai ir inovacijų plėtojimui; formuoti atvirą, talentus ir lyderius įkvepiančią kūrybingą aplinką. Visos Universiteto studijų programos rengiamos ir vėliau vykdomos atsižvelgiant į Universiteto misiją ir strateginius tikslus, valstybės ir Universiteto prioritetus. Studijų programų tikslai, rezultatai ir turinys grindžiami ilgalaikėmis Europos Sąjungos ir nacionalinėmis strategijomis, visuomenės raidos perspektyvomis.
102. KTU moksliniai tyrimai yra orientuoti į žinių kūrimą ir taikymą suinteresuotųjų šalių ir regiono gerovei. Moksliniai tyrimai lyginami su geriausia tarptautine praktika, užmezgant bendradarbiavimą su pirmaujančiais Europos mokslinių tyrimų universitetais ir pramonės partneriais, ypač Europos mokslinių tyrimų erdvėje. Universitetai partneriai užtikrina dėstomų dalykų, jų turinio ir kiekvienos institucijos mokslinių tyrimų veiklos suderinamumą. KTU bendradarbiauja su suinteresuotosiomis šalimis, kad užtikrintų mokslinių tyrimų žinių perdavimą per bendradarbiavimo projektus. KTU taip pat aktyviai stebi ir reaguoja į Europos ir Lietuvos įgūdžių formavimo tendencijas bei kuria naujas programas strategiškai prioritetinėse srityse, tokiose kaip dirbtinis intelektas, duomenų mokslas ir inžinerija bei verslo skaitmeninio valdymas.

103. Mokslinių tyrimų / meno veiklos ir studijų vienovę KTU užtikrina dėstytojų ir studentų dalyvavimas mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos/meno veikloje, mokslo darbuotojų dalyvavimas studijų procese, mokslo žinių ir mokslinių tyrimų/meno įgūdžių perdavimas pirmosios ir antrosios studijų pakopos studentams bei doktorantams. Siekdamas užtikrinti mokslinių tyrimų ir (arba) meno veiklos integravimą į studijų procesą, Universitetas taiko vertinimo kriterijų „modulio rezultatai atitinka naujausias ir (arba) aktualias žinias apie mokslinių tyrimų ir (arba) meno rezultatus ir jų taikymą praktikoje“. Kiekvienais metais svarstant Universiteto studijų programų *portfolio* studijų kryptyse taip pat vertinami du su moksliniais tyrimais susiję kriterijai: mokslinių tyrimų lygis ir moksliniais tyrimais grindžiamos studijos. Naujos studijų programos rengiamos tik tose studijų srityse, kurios yra susijusios su atitinkama mokslinių tyrimų sritimi, kurioje Universitetas vykdo mokslinių tyrimų ir (arba) meno veiklą. Ekspertų grupė patvirtino, kad studijų programų ir akademinų tyrimų ryšys yra tinkamo lygio.
104. Vienas didžiausių KTU iššūkių – mažėjantis studentų skaičius. Universiteto atsakas - veiksmų plane nustatyti ambicingi studentų skaičiaus tikslai. Bendras KTU studijuojančių studentų skaičius 2020–2021 m. buvo 8 060, 2021–2022 m. sumažėjo iki 7 656, o 2022–2023 m. – iki 7 343, nors 2022–2023 m. studentų skaičius, palyginti su ankstesniais metais, šiek tiek padidėjo (2021–2022 m. – 2 380, o 2022–2023 m. – 2 406). Siektini rodikliai yra 8 300 (2022–2023), 8 700 (2023–2024) ir 9 100 (2024–2025). Atitinkamai, tarptautinių studentų siektini rodikliai yra 901 (2020 m.), 1 028 (2022 m.), 1 185 (2023 m.) ir 1 326 (2024 m.).
105. Universiteto darbuotojai Ekspertų grupei paaiškino, kad pagrindinė problema, su kuria susiduriama priimant studentus, yra prastėjantis gimnazijų absolventų matematinių įgūdžių lygis. Universitetas rengia įvairius kursus Kauno gimnazijų ir kitų Lietuvos mokyklų moksleiviams, taip pat kviečia tėvus dalyvauti Universiteto atvirų durų dienose. Ekspertų grupė palankiai vertina Universiteto įsipareigojimą remti studentus, pasirengusius studijuoti Universitete. Tačiau pokalbių metu taip pat paaiškėjo, kad Universitetas neturi parengęs realaus plano, kaip sumažinti kvalifikacijos atotrūkį tarp realaus ir siektino studentų skaičiaus. Universiteto darbuotojai Ekspertų grupei išsakė nuomonę, kad pirmiausia siekiama išlaikyti potencialių studentų kokybės lygį, neatsižvelgiant į tai, kad pretendentų pasirengimas moksliniams tyrimams ir matematikos žinios prastėja.
106. KTU parengė keturis atvirus savarankiškus matematikos, fizikos, chemijos ir programavimo pagrindų išlyginamuosius kursus, suteikiančius galimybę pirmakursiams, kurių valstybinių brandos egzaminų rezultatai nesiekia pažengusiųjų lygio (85 ir daugiau valstybinių brandos egzaminų balų, maksimalus balų skaičius – 100), nemokamai sustiprinti savo gebėjimus. Siekiant užtikrinti, kad Universiteto studentai pradėtų studijuoti geriau pasirengę, 2021 m. Universitetas pradėjo organizuoti išlyginamuosius mokymus mokykloms. Atsižvelgdama į iššūkį, su kuriuo susiduria KTU dėl mažėjančio studentų skaičiaus, Ekspertų grupė pasiūlė Universitetui apsvarstyti potencialių pareiškėjų nustatymo strategijas ir sumažinti studentų priėmimo ribą į tas studijų programas, į kurias sunku pritraukti pakankamą studentų skaičių. Tuomet silpnesniems studentams būtų galima nustatyti privalomus išlyginamuosius mokymus, kurie būtų naudojami kvalifikacijos atotrūkiui užpildyti, taip padidinant sėkmingų studentų paraiškų skaičių, atitinkantį siekiamus rodiklius, ir teikiant tinkamą akademinę paramą.
107. Siekdamas sumažinti studentų nubybrėjimą, 2016 m. Universitetas inicijavo studentų nubybrėjimo valdymo projektą, kuris nuo 2017 m. pervadintas į projektą „Studentų sėkmė Universiteto sistemoje“. Vykdydamas šį projektą, Universitetas numatė prevencines priemones (pavyzdžiui,

pirmakursių integraciją, akademinę, socialinę, psichologinę, finansinę paramą) ir intervencinius veiksmus (įskaitant ankstyvojo perspėjimo ir nubyrejimo valdymo sistemas). Įgyvendindamas šią iniciatyvą, Universitetas sumažino studentų nubyrejimą nuo 16,08 % (2017–2018 m.) iki 12,39 % (2020–2021 m.). Labiausiai sumažėjo nubyrejimo dėl studijų nutraukimo savo noru rodiklis – nuo 9,23 % (2017–2018 m.) iki 7,18 % (2020–2021 m.) ir nubyrejimo dėl nepatenkinamų rezultatų rodiklis – nuo 2,90 % (2017–2018 m.) iki 1,93 % (2020–2021 m.). Antrosios pakopos studijas laiku baigusiųjų rodiklis taip pat pagerėjo (nuo 59 % 2017 m. iki 68 % 2021 m.), o pirmosios pakopos studijas laiku baigusiųjų rodiklis išliko panašus (50 % 2017 m., 50 % 2021 m. ir 53 % 2022 m.). Nors ir pripažindama, kad pirmosios pakopos studijas laiku baigusiųjų rodikliai pagerėjo tik nežymiai, Ekspertų grupė pripažino, kad kitose kategorijose buvo padarytas reikšmingas poveikis, ir šie rezultatai patvirtino sėkmingą Universiteto darbą šioje srityje.

108. Universitetas sukūrė labai veiksmingą studentų pažangos stebėsenos sistemą, kuri akivaizdžiai prisideda prie studentų pažangos rodiklių gerinimo. Pavyzdžiui, studentų, kurių rezultatai nepatenkinami, skaičius sumažėjo nuo 22,95 % (2017 m. pavasario semestre) iki 15,38 % (2021 m. pavasario semestre); nuo 2017 m. iki 2021 m. 20 % sumažėjo pakartotinių galutinių vertinimų skaičius, o pakartotinių tarpinių vertinimų skaičius sumažėjo dar labiau. Ekspertų grupė vėlgi mano, kad tikslingos Universiteto priemonės padėjo reikšmingai ir įtikinamai pagerinti studentų rezultatus, ir teigiamai vertina KTU pastangas bei pasiekimus šioje srityje.
109. Universitetas jau sąmoningai stengiasi plėtoti tarpdisciplinines studijų programas. Be to, skatinami atvirieji mokymai ir daugiadisciplininiai moduliai. Fakultetų vadovybė remia akademinis darbuotojus, skirdama papildomų valandų bendradarbiavimui su kitais fakultetais šiose studijų programose, tačiau ši parama priklauso nuo atitinkamų dekanų. Studijų programa vis dar priklauso vienam iš fakultetų, kuriam skiriamos programos lėšos, tačiau naujoji finansinė sistema yra palankesnė daugiadiscipliniam bendradarbiavimui. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad Lietuvos aukštojo mokslo sistema riboja daugiadisciplininių studijų rengimo mastą. Vis dėlto Ekspertų grupė pripažino Universiteto pastangas gerinti studentų patirtį ir **rekomenduoja** Universitetui toliau ieškoti novatoriškų būdų, kaip suteikti studentams daugiadisciplininės patirties, atsižvelgiant į nacionalinių reikalavimų apribojimus.
110. Susitikimų su išorės suinteresuotosiomis šalimis metu Ekspertų grupė sužinojo, kad Universiteto studentai ir absolventai vertinami dėl savo techninių įgūdžių ir žinių. Išorės suinteresuotosios šalys taip pat pastebėjo, kad Universitetas pradeda skirti dėmesį ir studentų „minkštųjų“ įgūdžių ugdymui ir kad tai yra kryptis, kurią reikėtų tęsti, siekiant didinti įsidarbinimo galimybes. Ekspertų grupė mano, kad Universitetas galėtų pasinaudoti humanitariniais ir socialiniais mokslais, stiprindamas šiuos įgūdžius inžinerijos, technologijų ir gamtos mokslų srityse ir taip sukurti tvirtus techninių įgūdžių pagrindus, kuriuos jau pripažįsta socialiniai partneriai, ir **rekomenduoja** Universitetui toliau dirbti šia linkme.
111. KTU studentai skatinami atlikti praktiką regiono įmonėse. Universitetas remia šį procesą sudarydamas trišalius susitarimus tarp Universiteto, įmonės ir studento, siekdamas užtikrinti sutarties patikimumą studentui. Studentas turi vadovą tiek Universitete, tiek darbo vietoje, o pasibaigus praktikai, pateikia praktikos ataskaitą. Apie praktiką plačiau kalbama 3.4 skirsnyje.
112. KTU aktyviai dalyvauja mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų (MTEPI) veikloje, kuri labai prisidėjo prie nacionalinės ir regioninės plėtros (žr. 3.4 skirsnį). 2018 m. keturi fakultetai peržiūrėjo savo struktūrą, centralizuodami valdymo ir administracines funkcijas

dekanato lygmeniu, siekiant užtikrinti, kad akademiniai darbuotojai kuo daugiau laiko galėtų skirti akademiniai veiklai.

113. Vienas iš KTU tikslų – skatinti studentų verslumą ir inovacijas, todėl ypatingas dėmesys sutelkiamas į verslumo komponentą jų studijose – studentų verslumo ugdymas įtrauktas į Universiteto strateginius tikslus. Universiteto sėkmę šioje srityje liudija EBPO [Aplinkosauginio veiksmingumo darbo grupės] 2021 m. ataskaita „Verslumo ir inovacijų skatinimas Lietuvos aukštosiose mokyklose“, kurioje teigiama: „KTU yra labiausiai pažengęs integruojant verslumo tyrimus į verslumo mokymą ir mokymąsi. KTU yra geras pavyzdys, kaip verslumo tyrimus galima integruoti į verslumo ugdymą. Tarptautinės kokybės verslumo tyrimai atsispindi studijų procese ir yra susiję su vietos aplinka“.
114. Ekspertų grupė buvo informuota, kad Universiteto doktorantai yra patenkinti vadovavimo ir jiems teikiamos paramos lygiu. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad doktorantams vadovaujantys Universiteto darbuotojai teikia jiems paramą struktūruotai bei užtikrina galimybę doktorantams dirbti užsienyje su partnerių institucijomis. Ekspertų grupės vertinimu Universiteto doktorantūros komitetai kiekviename padalinyje veiksmingai prižiūri doktorantų darbą ir pažangą tame padalinyje. Tai leidžia studentams sėkmingai baigti studijas per paskirtą 4 metų laikotarpį. Ekspertų grupės nuomone, Universitete veikiančio doktorantūros komiteto priežiūros struktūra yra veiksminga ir patikima, ir yra svarbus mechanizmas padedantis doktorantams sėkmingai ir laiku baigti jų kvalifikacijai įgyti skirtas studijas.
115. Universitetas vykdo MTEPI gamtos mokslų, technologijų, medicinos ir sveikatos, socialinių ir humanitarinių mokslų bei meno veiklos srityse. 2018 m. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) atliktas Universiteto mokslinių tyrimų veiklos vertinimo padalinių lyginamasis vertinimas parodė, kad Universiteto MTEP veiklos kokybė daugumoje mokslo sričių yra aukšto lygio, tačiau riboto tarptautinio pripažinimo [SS]. Universiteto bendras lyginamojo vertinimo balas technologijų srityje yra 3,41 (2 vieta tarp Lietuvos universitetų), gamtos mokslų srityje – 3,08 (2 vieta tarp Lietuvos universitetų), socialinių mokslų srityje – 3,42 (4 vieta tarp Lietuvos universitetų), humanitarinių mokslų srityje – 3,83 (3 vieta tarp Lietuvos universitetų). Ekspertų grupės nuomone, nuo 2018 m. ypač išaugo KTU inžinerijos srities mokslinių tyrimų tarptautinio pripažinimo lygis, ypač dėl universitetų dalyvavimo Europos inovacijų ir technologijų instituto (EIT) ir Europos universitetų aljanso iniciatyvoje per Europos inovatyvių universitetų konsorciumą.
116. Mokslinių tyrimų / meno veiklos ir studijų vienovę KTU užtikrina dėstytojų ir studentų dalyvavimas mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros / meno veikloje, mokslo darbuotojų dalyvavimas studijų procese, mokslo žinių ir mokslinių tyrimų/meno įgūdžių perdavimas pirmosios ir antrosios studijų pakopos studentams bei doktorantams [SS].
117. Nuo Universiteto mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos rezultatų taip pat priklauso valstybės finansuojamų magistrantūros ir doktorantūros studijų vietų skaičius. Skirstant valstybės finansuojamas magistrantūros ir doktorantūros studijų vietas, šis rodiklis siekia 95 % magistrantūros studijose ir 80 % mokslo / meno doktorantūros studijose. Vertinamuoju laikotarpiu Universitetas stabiliai išlaikė antrąją vietą tarp Lietuvos universitetų pagal valstybės finansuojamų vietų skaičių magistrantūros ir doktorantūros studijoms [SS].
118. Siekiant skatinti Universiteto jaunųjų mokslų lyderių ir doktorantų kompetencijų ugdymą bei tarpdisciplininių (tarpsektorinių) mokslinių tyrimų plėtrą per mokslinių tyrimų projektų veiklas,

kasmet skelbiami tikslinių grupių arba prioritetinių KTU mokslo kryptių mokslinių tyrimų projektų, finansuojamų iš Universiteto vidinių išteklių, konkursai. Studentai skatinami skelbti šių projektų rezultatus, o dėstytojai jiems padeda. KTU pasiekė sėkmės Europos bendrojoje programoje, ypač plėtojant tarptautinių mokslinių tyrimų partnerystės tinklą. Ekspertų grupės apsilankymas keliuose KTU mokslo tyrimų centruose ir fakultetuose patvirtino mokslinių tyrimų, kurie atliekami tarptautiniu lygiu bendradarbiaujant su pirmaujančiais Europos mokslinių tyrimų institutais, kokybę ir išsamumą. KTU mokymo programos yra pagrįstos naujausiais mokslinių tyrimų rezultatais, gautais atliekant mokslinius tyrimus. Mokslinių tyrimų ir studijų ryšys, ypač akademinis tyrimų vadovų ir infrastruktūros prieinamumas studentams, yra aiškiai apibūdintas.

119. Analizuojant 2017–2022 m. Universiteto mokslo publikacijas, matyti, kad bendradarbiavimas su Lietuvos mokslo ir studijų institucijomis išaugo, o tai atspindi strategijoje numatytą kryptį didinti tarpdisciplininių tyrimų ir bendradarbiavimo su strateginiais partneriais mastą. Nors dauguma šių publikacijų yra parengtos su Lietuvos partnerinėmis institucijomis, padaugėjo publikacijų su tarptautiniais partneriais. Bendradarbiavimas su tarptautinėmis institucijomis taip pat labai išaugo – bendrų publikacijų dalis padidėjo nuo 34 % (2017 m.) iki 54 % (2021 m.) (WoS duomenys). Be to, mokslo darbuotojai ir doktorantai pirmenybę teikia tarptautiniams recenzuojamiems mokslo žurnalams.
120. Susipažinusi su mokslo institutų ištekliais, Ekspertų grupė įsitikino, kad Universitetas daug investavo į moderniausių mokslinių tyrimų infrastruktūrą ir technologijas. Išskirtinis Universiteto požiūris yra tas, kad šia infrastruktūra gali naudotis ne tik akademiniai darbuotojai ir doktorantai, bet ir bakalauro bei magistrantūros studijų studentai, atlikdami savo projektinį darbą. Tai pasireiškia unikaliomis galimybėmis bakalauro ir magistrantūros studentams naudotis specialia įranga, suteikiančia jiems daug galimybių ugdyti įgūdžius, kurie bus naudingi tiek pramonėje, tiek aukštesnio lygio studijose, taip pat pagerins jų studijų kokybę. Ekspertų grupė tai įvertino kaip puikią iniciatyvą ir pažymėjo, kad tai nėra įprasta universitetų praktika. Todėl Ekspertų grupė teigiamai vertina Universiteto galimybes naudotis studentams mokslinių tyrimų infrastruktūra ir laboratorijų infrastruktūra visose trijose studijų pakopose.
121. KTU yra parengęs nacionaliniu mastu pripažintas *dalinių studijų ir ankstesnio neformaliojo bei savaiminio mokymosi* pripažinimo gaires, taikomas dabartiniams ir potencialiems studentams, norintiems pretenduoti į KTU studijų programas. Kiekvienais mokslo metais studentams įskaitoma apie 1 700 studijų modulių. Per COVID-19 pandemiją šis skaičius sumažėjo, dėl uždarytų sienų su užsieniu buvo labai apribotas studentų mobilumas ir galimybės studijuoti iššestinių studijų būdu, todėl per pastaruosius dvejus mokslo metus įskaityta apie 930 studijų modulių.
122. 2017 m. KTU buvo suteikta teisė vykdyti išsilavinimo ir kvalifikacijų, susijusių su aukštuoju mokslu ir įgytų pagal užsienio šalių ir tarptautinių organizacijų švietimo programas, akademinį pripažinimą būsimiems studentams [SS]. KTU teikia SKVC informaciją apie akademinio pripažinimo sprendimus ir kitą informaciją, jei jos prašoma, nustatytais terminais ir tvarka. Kaip informavo KTU, nuo 2017 m. priimamų sprendimų kokybė gerėja – nuo 69 % teisingai priimtų sprendimų 2018 m. iki 99,6 % 2021 m. [SS]. Tai lėmė, kad 2023 m. KTU buvo suteikta teisė savarankiškai vykdyti akademinio pripažinimo procesą. Šis pripažinimas yra labai svarbus remiant KTU tarptautiškumo didinimo prioritetą ir ypač užtikrinant, kad KTU pritrauktų aukščiausios kokybės užsienio studentus. ECIU aljanso mokymo kursai ar moduliai yra nesudėtingai pripažinti. Ekspertų grupė mano, kad ECIU pripažinimo procesai galėtų būti geru pavyzdžiu Universitetui ateityje vykstantiems pripažinimo procesams.

123. SS aprašoma, kad vienas iš priėmimo į magistrantūros studijų programas reikalavimų (kaip alternatyva papildomoms studijoms arba kaip papildomas reikalavimas) yra daugiau nei vienu metų darbo patirtis, susijusi su ketinamos studijuoti studijų programos studijų sritimi (pateikiant tai patvirtinantį dokumentą). Nuo 2023 m. šis reikalavimas apima ir kandidatų, turinčių ≥ 1 metų darbo patirtį, susijusią su numatomos programos studijų sritimi, profesinę kompetenciją. Universiteto nustatyta tvarka už jau pasiektus mokymosi rezultatus gali būti suteikiami kreditai, o profesinės patirties studijų programos, kurią ketinama pasirinkti, srityje atveju taikoma neformalioju ar savaiminiu būdu įgytų kompetencijų įskaitymo tvarka. Ekspertų grupė pripažįsta jos svarbą toliau plėtojant KTU siūlomas mokymosi visą gyvenimą paslaugas regiono pramonei. Apskritai, Ekspertų grupė mano, kad KTU požiūris į dalinių studijų ir ankstesnio neformaliojo bei savaiminio mokymosi rezultatų pripažinimą yra iniciatyvus ir palaiko strateginį Universiteto įsipareigojimą užtikrinti studijų prieinamumą savo studentams ir regioninėms suinteresuotosioms šalims, ypač jo įsipareigojimą siekti tarptautiškumo.
124. Apžiūrėjusi Universiteto išteklius (ypač inžinerinių mokslinių tyrimų centrus) Ekspertų grupės įsitikino, kad Prof. K. Baršausko ultragarso mokslo ir Medžiagų mokslo institutuose atliekami tyrimai atitinka tarptautinius standartus. Ji taip pat nustatė, kad mokslinių tyrimų infrastruktūra, įskaitant pastatus ir įrangą, atitinka tarptautinius standartus.
125. Mokslinis bendradarbiavimas su pirmaujančiomis tarptautinėmis aukštųjų technologijų įmonėmis ir pirmaujančiais Europos mokslinių tyrimų universitetais taip pat yra įspūdingas ir liudija apie KTU atliekamo darbo šioje srityje lygį.

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.

126. Universitetas savianalizės suvestinėje tarptautiškumą įvardija kaip pagrindinį savo strateginio plano prioritetą. SS nurodyta, kad „plėtojamas tarptautiškumo plėtojimas sudarys sąlygas produktyvesnei veiklai, geresnei kokybei ir rezultatų sklaidai bei naujų strateginių partnerysčių atsiradimui“.
127. Vertinimo vizito metu vykusiuose susitikimuose Ekspertų grupė įsitikino, kad KTU darbuotojai supranta tarptautiškumą ir jo vertę Universiteto, darbuotojų ir studentų bei regiono ateičiai ir yra įsipareigoję jo siekti. Be to, Ekspertų grupės nuomone, KTU ir jo akademinė bendruomenė aktyviai ieško bendradarbiavimo galimybių, ypač pagal Europos bendrąją programą ir „Erasmus“ mainų programas, taip pat už Europos ribų.
128. Susipažinusi su SS, Ekspertų grupė sužinojo, kad Universitetas bendradarbiauja su daugiau nei 500 švietimo įstaigų iš daugiau nei 50 skirtingų šalių. Daugelis sutarčių yra susijusios su darbuotojų mobilumu ir sutartimis grįstu partnerių bendradarbiavimu mokslinių tyrimų srityje. KTU taip pat skatina kurti jungtines, dvigubo diplomo, „Twinning“ studijų programas ir modulius su tarptautiniais partneriais. Pavyzdžiui, vertinamuoju laikotarpiu dvigubo diplomo studijų programos pradėtos vykdyti Centrinės Floridos universitete (JAV – 39 studentai), Kartachenos

politechnikos universitete (Ispanija – 177 studentai) ir Hamburgo technologijos universitete (Vokietija – 74 studentai).

129. Tačiau KTU taip pat pripažįsta, kad jam sunkiai sekasi skatinti studentus vykti į užsienį praktikai arba studijoms. Pastaraisiais metais išvykstančiųjų pagal mainų programas studentų skaičius mažėjo, o atvykstančiųjų skaičius išliko stabilus arba padidėjo. 2018–2019 m. Universitetas užfiksavo neigiamą studentų balanso pokytį (t.y. atvykstančiųjų studentų buvo daugiau nei išvykstančiųjų): 2017–2018 m. išvyko 248, o atvyko 165 studentai, palyginti su 94 ir 238 studentais 2021–2022 m. Vertinimo vizito metu Ekspertų grupė sužinojo, kad daugelis studentų dirba ne visu etatu, ir jų užimtumas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis jų ketinimus pasinaudoti tarptautinių mainų galimybe.
130. Ekspertų grupė mano, kad išlaikant tokį didelį tarptautinių susitarimų skaičių patiriamos didelės pridėtinės valdymo išlaidos ir finansinės sąnaudos, ypač kai dėl tokių susitarimų nepadidėja studentų mobilumas arba nesubalansuojamas išvykstančiųjų ir atvykstančiųjų studentų skaičius. Svarbu reguliariai peržiūrėti bendradarbiavimo sutartis strateginių santykių ir poveikio požiūriu.
131. Savianalizės suvestinėje Europos universitetų aljanso programos Europos inovatyvių universitetų konsorciumą (ECIU) KTU įvardija kaip pagrindinį Universiteto tarptautiškumo strategijos ramstį. Ši pozicija Ekspertų grupei buvo dar kartą patvirtinta vertinimo vizito metu, kuris taip pat parodė, kad ECIU dalyvauja daug darbuotojų ir studentų. Ekspertų grupė įsitikino, kad KTU ir ECIU strateginiai prioritetai, ypač verslumo ir inovacijų mokslinių tyrimų ir dėstymo srityse, yra labai glaudžiai susiję, ir pripažino šių santykių naudą Universitetui. Ekspertų grupė **rekomenduoja** Universitetui ir toliau naudotis ECIU teikiamais privalumais, užtikrinant, kad jie būtų integruoti į visą strategiją ir atsispindėtų veiksmų planuose.
132. Pagrindiniai ECIU bendradarbiavimo rezultatai – sukurti tarpdisciplininiai moduliai „Produkto vystymo projektas“ (privalomas arba alternatyvus modulis, siūlomas 32 studijų programose) ir „Iššūkiams grįstų inovacijų vystymas“ (pasirenkamasis modulis, neįeinantis į studijų programų planą). Be to, moduliai naudojami įtraukiant studentus į realių darbo problemų sprendimą platesnėje Kauno suinteresuotųjų šalių bendruomenėje, o tai yra vertinga platforma studentų, darbuotojų ir regiono suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimui.
133. Studentų ir personalo mobilumas yra pagrindinis KTU tarptautiškumo strategijos ramstis. Tarptautinių bendradarbiavimo sutarčių skaičius nurodytas pirmiau. Ekspertų grupė gavo įrodymų, kad KTU darbuotojai yra skatinami naudotis „Erasmus+“ mobilumo programa dėstymui ir mokymuisi. Paraiškos vertinamos atsižvelgiant į „Erasmus+“ programos prioritetus ir Universiteto bei departamentų strateginius tikslus. 2018 m. finansuoti 223 akademiniai ir neakademiniai darbuotojų vizitai, 2019 m. – 248, 2020 m. – 28, 2021 m. – 132, 2022 m. – 256. Atmetus dvejus metus, kuriuos smarkiai paveikė Covid-19 pandemija, matyti, kad išvykstančiųjų tarptautinių vizitų skaičius nuosekliai didėjo.
134. Vertinimo vizito metu Ekspertų grupei buvo pateikta kokybiškos paramos, kurią KTU teikia atvykstantiems studentams, pavyzdžių. Pavyzdžiui, atvykstantys užsienio studentai pasitinkami oro uoste ir nuvežami į jų gyvenamąją vietą, o studijų Universitete laikotarpiu gauna nuolatinę paramą. Dėstytojai žino apie savo kurse besimokančius užsienio studentus ir aktyviai stebi jų pažangą. Ekspertų grupė pripažįsta Universiteto pastangas remiant užsienio studentus, atvykstančius studijuoti į KTU, ir rekomenduoja Universitetui atidžiai apsvarstyti galimybes

labiau remti tarptautinius studentus dėl jų skaičiaus didėjimo, siekiant įgyvendinti Universiteto siekius, ir atitinkamai parengti strategiją.

135. KTU bendradarbiauja su Baltijos regiono universitetais. Tai sudaro sąlygas regioniniams universitetams dalytis informacija, patarimais, gerosios praktikos pavyzdžiais ir atvejų analizėmis, kurie yra naudingi ir padeda priimti sprendimus kiekviename universitete partnerijoje. 2018 m. Universitetas pasirašė susitarimo memorandumą su aštuoniais Baltijos šalių universitetais. Šiuo susitarimo memorandumu oficialiai įsteigiama CERN Baltijos šalių grupė, sukuriama bendra fizikos magistrantūros studijų programa ir vykdoma daug kitų veiklų. Universitetas kartu su Rygos technikos universitetu (RTU) ir Talino technologijos universitetu (TalTech) yra vienas iš EIT žinių ir inovacijų bendrijos „RawMaterials Baltic“ steigėjų. 2019 m. „RawMaterials Baltic“ veikla apėmė šešių didelio masto renginių organizavimą, kuriuose dalyvavo apie 700 dalyvių, o ekosistemų plėtrai surinkta beveik 124 000 eurų. Šis bendradarbiavimas gali pagerinti trečiojo lygio švietimo sektoriaus kokybę ir rezultatus visame regione.
136. Universitetas yra pasirašęs septynias bendradarbiavimo sutartis su tarptautinėmis aukštosiomis mokyklomis ir akademinėmis institucijomis dėl dvigubo laipsnio doktorantūros studijų vykdymo ir bendro vadovavimo doktorantams, pagal kurias šiuo metu Universitete studijuoja aštuoni doktorantai, kuriems paskirti du mokslinių tyrimų vadovai – vienas iš Universiteto, kitas iš tarptautinės aukštojo mokslo ir studijų institucijos.
137. Ekspertų grupė pažymėjo, kad visi KTU doktorantai privalo išklaudyti bent vieną studijų modulį tarptautinėje aukštojoje mokykloje arba atlikti ne trumpesnę kaip trijų mėnesių mokslinę stažuotę. Be to, visose disertacijų gynimo komisijose turi dalyvauti užsienio akademiniai ekspertai. Ekspertų grupės nuomone, šie reikalavimai yra veiksmingas metodas, padedantis užtikrinti, kad doktorantūros tyrimų kokybė atitiktų tarptautinę kokybę.
138. KTU tarptautinės strategijos sėkmė – mokslinių tyrimų ir inovacijų pajėgumų augimas. KTU yra pirmaujanti Lietuvos institucija pagal dalyvavimą Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programoje „Horizontas 2020“ 2014–2020 m. laikotarpiu ir turi tokių pat ambicijų naujoje programoje „Europos horizontas“ (2021–2027 m.) [SS]. Tai daugiausia susiję su universitetų strategija skatinti darbuotojų dalyvavimą programoje „Horizontas 2020“. Universiteto dalyvavimas Europos lygio programose prasidėjo 2015 m., kai jis nustatė aiškius pagrindinius veiklos rodiklius dalyvavimui Europos programose. KTU įsteigė Mokslo ir inovacijų projektų centrą, kuris remia akademinės bendruomenės dalyvavimą Europos projektuose.
139. Universitetas labai pagerino bendrą mokslinių tyrimų veiklos kokybę – tai rodo padidėjęs tarptautiniu mastu recenzuojamų publikacijų su cituojamumo rodikliu ir parengtų kartu su tarptautinėmis institucijomis, skaičius. Kaip nurodyta SS, šis skaičius padidėjo nuo 113 publikacijų 2017 m. iki 286 publikacijų 2021 m. Peržiūrėjus publikacijas matyti, kad bendradarbiaujančių tarptautinių partnerių organizacijų įvairovė yra labai didelė. Tai atitinka didelį tarptautinių partnerysčių skaičių (žr. 127 dalį).
140. Universiteto pritrauktų tarptautinių doktorantų dalis (Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) duomenimis) yra didžiausia tarp visų Lietuvos universitetų. Bendra Lietuvoje studijuojančių užsienio studentų, esančių KTU, dalis padidėjo nuo 16 % 2017 m. iki 26,5 % vertinimo metu. Aptardama su vyresniąja vadovybe ir darbuotojais galima doktorantų skaičiaus augimą, Ekspertų grupei kilo abejonių dėl valstybės remiamų vietų skaičiaus Universitete. Stipendijų antrosios pakopos studijų studentams finansavimas ES dotacijų lėšomis ir pramonės

įmonių finansavimas doktorantūros studijoms yra įprastas metodas visoje Europoje, todėl Ekspertų grupė primygtinai ragina Universitetą išnagrinėti tokias galimybes, kaip priemonę padidinti KTU studijuojančių doktorantų skaičių.

141. Ekspertų grupė taip pat **teigiamai vertina** Universiteto lyderystę bendradarbiaujant mokslinių tyrimų srityje su kitais Kauno universitetais, kaip antai Vytauto Didžiojo ir Lietuvos sveikatos mokslų universitetais, ir taip remiant regiono ekonominę plėtrą. Vienas iš svarbių šio bendradarbiavimo poveikio pavyzdžių - įsteigtas Dirbtinio intelekto kompetencijų centras tvariam gyvenimui ir darbui, kuriame kuriami dirbtinio intelekto sprendimai gamybos, energetikos, sveikatos ir transporto sektoriuose, ir kuris gavo 15 mln. eurų finansavimą iš Europos Sąjungos bei panašią sumą iš Lietuvos vyriausybės.

142. **Apibendrinant**, galima teigti, kad didžioji dalis KTU studijų programų yra inžinerijos, technologijų ir gamtos mokslų srityse, tačiau Universitetas taip pat turi nedidelį skaičių humanitarinių ir socialinių mokslų studijų programų, kuriose aktyviai vykdomi moksliniai tyrimai. Studijų programos glaudžiai susietos su regioniniais poreikiais. Mokslinių tyrimų sritys labai gerai suderintos su studijomis, kalbant apie programas, studijas ir mokslinių tyrimų planus. Universitetas siekia kokybės dėstymo ir mokslinių tyrimų srityje ir stengiasi pritraukti geriausius studentus. Universitetas siekia užtikrinti, kad studentai sėkmingai baigtų studijas, ir yra sukūrus studentų nubyrejimo valdymo sistemą, kuri apima akademinę, socialinę, psichologinę ir finansinę paramą. Studijų programos grindžiamos moksliniais tyrimais ir KTU yra įsipareigojęs į pirmosios ir antrosios pakopos studijų programas įtraukti tarpdisciplinines studijas, mokslinius tyrimus ir inovacijas. Studentai yra aiškiai vertinami ir įsitvirtinę organizacijoje. Jie yra lojali bendruomenė, vertinanti suteiktas galimybes čia studijuoti. Įmonės pripažįsta absolventų techninius įgūdžius.

KTU pirmauja šalyje pagal mokslinių tyrimų ir antrosios pakopos studijų kokybę. Universitetą sieja tvirtos strateginės partnerystės su pirmaujančiais akademiniais ir pramonės partneriais visoje Europoje, todėl jis gali sėkmingai konkuruoti dėl Europos mokslinių tyrimų finansavimo. Šios partnerystės sudarė sąlygas Universitetui atlikti naujausius mokslinius tyrimus ir skelbti jų rezultatus aukštos kokybės žurnaluose, taip pat investuoti į modernią mokslinių tyrimų įrangą, kuria naudojasi jo bakalauro ir magistrantūros studijų studentų bendruomenė. Universiteto mokslinių tyrimų prioritetai ir lyderystė atitinka regioninius pramonės prioritetus. Universitetas sukūrė labai veiksmingą studijų rėmimo infrastruktūrą per doktorantūros komitetus, kuri leido jam pritraukti didžiausią užsienio ir vietinių studentų skaičių.

143. **Sprendimas**: sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų, įvertinama 4 balais.

144. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai**:

- Išnagrinėti galimybes panaudoti humanitarinių ir socialinių mokslų dalykų pagrindus, kad pagerinti inžinerijos, technologijų ir gamtos mokslų studentų „minkštuosius“ įgūdžius ir sustiprinti gerus techninių įgūdžių pagrindus, kuriuos jau pripažįsta socialiniai partneriai.
- Tęsti novatorišką darbą, susijusį su būdais, kaip suteikti studentams daugiadisciplininės patirties, atsižvelgiant į nacionalinių reikalavimų apribojimus.
- Toliau naudotis ECIU jau teikiama nauda užtikrinant kad ji būtų įtraukta į visą strategiją ir atsispindėtų veiksmų planuose.

- Atidžiai apsvarstyti paramos sistemos pritaikymą užsienio studentams, didėjant jų skaičiui, kad ji atitiktų Universiteto siekius, ir atitinkamai parengti strategiją.

145. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Taikant specialias priemones ir tikslingą intervenciją, labai pagerėjo Universiteto studentų rezultatai, įskaitant jų išlaikymą.
- Galimybių studentams naudotis mokslinių tyrimų įranga ir laboratorijų infrastruktūra visuose trijuose studijų cikluose lygis.
- Sėkminga Universiteto lyderystė bendradarbiaujant mokslinių tyrimų srityje su kitais Kauno universitetais, tokiais kaip Vytauto Didžiojo universitetas ir Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, remiant regiono ekonominę plėtrą.

3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

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

4. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

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

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

146. Universiteto strateginiai tikslai, susiję su regiono ir valstybės plėtros poreikiais, yra išdėstyti Universiteto misijoje ir atitinka Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų raidos prioritetų įgyvendinimo programą (Sumani specializacija). Poveikis nacionaliniam ir regioniniam vystymuisi vertinamas kruopščiai stebint konkrečius veiksmų planuose nustatytus rodiklius, kurie periodiškai peržiūrimi ir prireikus koreguojami. Remdamasi Universiteto pateiktais įrodymais ir vertinimo vizito metu surengtų susitikimų metu Ekspertų grupė įsitikino, kad Universitetas stengiasi aktyviai analizuoti ir identifikuoti nacionalinius ir regioninius poreikius, be to, naudojami neformaliais tinklais ir galimybėmis, kad papildytų formalius tinklus ir galimybes. Tai apima „Dirbtinio intelekto kompetencijų centro tvariam gyvenimui ir darbui - SustAInLivWork" įsteigimą ir bendros Kauno rajono inovacijų ekosistemos vystymą. Universitetas naudoja kiekybinius ir kokybinius duomenis savo veiklos poveikiui stebėti ir vertinti. Ekspertų grupė taip pat surinko įrodymų, kad Universitetas vykdo įvairias iniciatyvas, kuriomis siekiama suteikti platesnei bendruomenei galimybę naudotis Universiteto padaliniais ir infrastruktūra, pavyzdžiui, bendri vietos pramonės ir KTU mokslinių tyrimų centrų mokslinių tyrimų projektai. KTU įgyvendina daug iniciatyvų, skatinančių antrosios pakopos studijų studentus įtraukti į Universiteto veiklas ir įgyti trečiosios pakopos išsilavinimą. Veikia „Vaikų universitetas“, per kurį vaikai bendrauja su aukščiausio lygio mokslininkais, ir talentų programa, pagal kurią 300–400 studentų gali susipažinti su Universitetu, organizuojamos fizinės ir virtualios atvirų durų dienos tėvams.

147. Tvarumas, įskaitant tvarią praktiką ir atsakomybę už aplinką, yra vienas svarbiausių Universiteto prioritetų, ir tai atsispindi tiek Universiteto praktikoje, tiek jo požiūryje į regionines ir nacionalines

strategijas. Universitetas prisideda prie miesto vizijos įgyvendinimo per „Pažangų valdymą pagal tvarumo ir žaliojo kurso principus“ (Kauno miesto 2030 m. strateginiai prioritetai). Pavyzdžiui, 2018 m. Universitetas pasirašė susitarimo memorandumą dėl bendradarbiavimo išmaniųjų miestų ir infrastruktūros srityje su „Bentley Systems Europe B.V.“, „YIT Lietuva“, „INHUS Group“, „Kauno tiltai“, „Staticus, „Digital Construction“, kurio pagrindu Universitete buvo įsteigtas Išmaniųjų miestų ir infrastruktūros centras (IMIC).

148. Universitetas taip pat yra įsipareigojęs taikyti tvarią praktiką savo padaliniuose (žr. 70 punktą). Šiuo metu 30 % savo energijos poreikių KTU tenkina iš atsinaujinančių energijos šaltinių ir per 5 metus šį rodiklį siekia padidinti iki 100 %. Universiteto iniciatyvos šioje srityje pripažįstamos ir tarptautiniu mastu. 2020 m. unikalus projektas, kurio metu Universiteto IX rūmų pastatų komplekso stogas buvo padengtas saulės energijos sistema, buvo įvertintas „Energy Globe Award“ apdovanojimu, atrinkus jį iš penkių šimtų novatoriškų idėjų iš daugiau nei 180 šalių.
149. Universiteto darbuotojai yra aktyvūs regiono „visuomeninio gyvenimo“ dalyviai. Savianalizės suvestinėje ir per susitikimus vizito metu Ekspertų grupei buvo pateikta pavyzdžių, kaip Universiteto darbuotojai, naudodamiesi savo kompetencija, teigiamai prisideda formuojant politiką kitų institucijų valdymo organuose (pavyzdžiui, Lietuvos radijo ir televizijos komisijoje, LINPRA prezidiume, Lietuvos mokslo tarybos valdyboje, Kauno miesto akademinėje taryboje, Lietuvos pramonininkų konfederacijoje, Lietuvos švietimo istorijos muziejaus valdyboje); rengiant nacionalinės svarbos strateginius dokumentus (pvz., 2021–2030 m. Nacionalinės pažangos programą, Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2050“), įvairiose regioninėse asociacijose (pvz., Kauno krašto pramonininkų ir darbdavių asociacijoje, Lietuvos elektros energetikos asociacijoje, Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacijoje).
150. Didelį poveikį KTU daro ir prisidedamas prie regiono kultūrinės ir istorinės veiklos, pavyzdžiui, 2019–2022 m. įgyvendintas projektas „Kultūros paveldo paminklo pritaikymas viešosioms paslaugoms“ [SS], kuris visuomenei pristatė Universitetui priklausantį Kauno modernizmo architektūros pasididžiavimą – buvusią karinių tyrimų laboratoriją ir joje esančius kilnojamojo paveldo objektus.
151. Universiteto partnerystė su verslo, socialinėmis, mokslinių tyrimų ir kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis daro tiesioginį poveikį ir kuria vertę Kauno ir kitiems Lietuvos regionams, ir tai buvo pademonstruota Ekspertų grupei vertinimo vizito metu vykusių susitikimuose. Pačiame Universitete tai apima Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto veiklą, tačiau KTU darbuotojai taip pat aktyviai dalyvauja Lietuvos inžinerinės pramonės asociacijos (LINPRA), Kauno krašto pramonininkų ir darbdavių asociacijos, Lietuvos chemijos pramonės asociacijos (LChPIA) ir daugelio kitų organizacijų veikloje. Universiteto darbuotojai taip pat prisideda prie įvairių nacionalinių institucijų darbo grupių veiklos: pavyzdžiui, jie aktyviai dalyvauja Nacionalinės pramonės konkurencingumo komisijos „Pramonė 4.0“ koordinavimo grupėje, kuri dirba šešiose srityse: skaitmeninės gamybos, skaitmeninimą skatinančių paslaugų, žmogiškųjų išteklių, standartizacijos ir teisinio reguliavimo, kibernetinio saugumo ir žiedinės ekonomikos pramonės skaitmeninimo, taip pat prisideda prie regioninės politikos formavimo.
152. KTU poveikis regioninei ir nacionalinei plėtrai taip pat susijęs su įvairiomis paties Universiteto įsteigtomis iniciatyvomis. Be Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto veiklos, KTU yra dviejų integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų – „Santakos“ ir „Nemuno“ slėnių – steigėjas, jam priklauso akademinė leidykla „Technologija“. Universitetas taip pat įsteigė keletą kitų švietimo

įstaigų: KTU yra pagrindinis privataus ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto akcininkas ir Kauno technologijos universiteto gimnazijos steigėjas. Ši gimnazija pagal mokinių pasiekimus užima antrąją vietą Lietuvoje ir turi dvi bendrojo ugdymo įstaigas: Kauno technologijos universiteto inžinerijos licėjų ir Kauno technologijos universiteto Vaižganto progimnaziją. Siekdamas populiarinti STEAM, Universitetas steigia trylika savo vardo klasių bendrojo ugdymo įstaigose (13 klasių) visoje Lietuvoje.

153. Universitetas, palaikydamas glaudžius ryšius su verslo įmonėmis ir socialiniais partneriais, vertina mokslo ir technologijų naujoves, nustato jų ilgalaikį poveikį aplinkai ir galimą riziką, o vėliau šią informaciją panaudoja studijų programoms, ypač studentų gebėjimams ugdyti. Visų studijų kryptių studijų programose daugiausia dėmesio skiriama dalyko žinioms, pažintiniams, praktiniams ir perkeliamesiems įgūdžiams ugdyti. Siekiami pateikti realių rinkos pavyzdžių ir praktinių aspektų bei integruoti iššūkiams grindžiamą mokymąsi, studentai sprendžia realius visuomenės iššūkius ir problemas su kviestiniais pranešėjais iš verslo sektoriaus ir kitų organizacijų. Kaip aprašyta pirmiau (77 punktą), Universitetas labai veiksmingai įtraukia išorės suinteresuotąsias šalis į visus studijų programos vykdymo etapus. Kartu su pastangomis numatyti ir patenkinti regiono ir nacionalinės plėtros poreikius, Universitetas sukūrė išskirtinį holistinį požiūrį į savo santykį su išorės suinteresuotosiomis šalimis. Todėl Ekspertų grupė **teigiamai vertina** Universitetą už glaudžią integraciją su socialiniais partneriais ir itin veiksmingą abipusį socialinių partnerių dalyvavimą studijų programose ir Universiteto narių dalyvavimą versle, kuris užtikrina išskirtinį bendradarbiavimo gilumą ir kokybę, praturtinančią tiek Universitetą, tiek platesnes bendruomenes.
154. KTU taip pat bendradarbiauja su regioninėmis organizacijomis ir kitomis Kauno regiono aukštojo mokslo įstaigomis, siekdamas populiarinti Kauną kaip patrauklią vietą studentams. Ekspertų grupė pripažino, kad nors Universitetas ir toliau išlaiko savo identitetą ir reklamuoja save būsimiems studentams, jis taip pat yra vienas iš pagrindinių lyderių, plėtojančių ir skatinančių labiau bendradarbiaujančių požiūrį, padedančių plėtoti Kauną kaip gyvybingą studentų miestą, kuris vėliau sieks išlaikyti absolventus regione, kai jie pradės dirbti. Dar viena to pasekmė yra tai, kad į Kauną pritraukiama investuoti ir pramonė, nes čia veikia stiprūs universitetai ir iš jų „atkeliauja“ daug ir kokybiškos darbo jėgos. Ekspertų grupė **teigiamai vertina** KTU už darbą užmezgant tvirtus santykius su savivaldybe, pritraukiant pramonę ir populiarinant Kauną kaip studentų traukos centrą.
155. Kita labai sėkminga KTU iniciatyva – Nacionalinis inovacijų ir verslo centras. Tai padėjo įgyvendinti daugybę iniciatyvų, kuriomis buvo siekiama sukurti ir įtvirtinti daugybę produktų ir įmonių. Ekspertų grupė **teigiamai vertina** Universitetą už Nacionalinio inovacijų ir verslumo centro viziją ir valdymą, o ypač už veiklos struktūrą, kuri apima esminius ryšius su kiekvienu fakultetu ir yra vienas svarbiausių jo sėkmę lemiančių bruožų.
156. Jau daugiau nei du dešimtmečius KTU organizuoja jaunųjų mokslininkų inovacijų parodą ir konkursą „Technorama“. Kasmet parodoje pristatoma apie 60 novatoriškų sprendimų, kuriuos vertina komisija, sudaryta iš akademinės bendruomenės atstovų ir verslo partnerių. Universitetas ne tik oficialiai bendradarbiauja su Kauno technologijos universiteto gimnazija (ir Kauno technologijos universiteto inžinerijos licėjumi bei Kauno technologijos universiteto Vaižganto progimnazija), bet ir remia ją, taip pat vykdo plačią vaikams skirtą užsiėmimų programą, skatinančią juos domėtis mokslu ir technologijomis bei ugdyti jų gebėjimus. Ši programa apima „Vaikų universitetą“ (į kurį kiekvieną semestrą priimama apie 100 vaikų), metinę talentų programą

(kasmet suteikianti galimybių 300–400 vaikų) ir kasmetinę atvirų vakarų programą, kurios metu kiekvieną penktadienio vakarą laboratorijos yra atviros visuomenei ir lankytojai gali pasikalbėti su mokslininkais apie jų projektus. Ekspertų grupė teigiamai vertina Universiteto bendradarbiavimą su mokyklomis ir kitomis grupėmis, skatinančiomis mokslą, inovacijas ir technologijas.

157. Kasmet Universitetas organizuoja vieną didžiausių karjeros planavimo renginių Baltijos šalyse, kuris vyksta Kauno „Žalgirio“ arenoje. Renginio metu 130–155 verslo ir viešojo sektoriaus įmonių ir organizacijų pristato save ir karjeros galimybes savo sektoriuje, taip pat siūlo konkrečias darbo ir praktikos galimybes baigiamojo kurso studentams ar absolventams. Studentai taip pat turi galimybę sužinoti apie būsimas darbo rinkos tendencijas, klausytis įmonių ir kviestinių lektorių paskaitų.
158. 2017–2021 m. su įvairiomis įmonėmis ir organizacijomis pasirašyta daugiau kaip 650 bendradarbiavimo sutarčių, kuriomis siekiama plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų, taip pat daugiau kaip 400 sutarčių dėl paramos, skirtos įvairiai tikslinei veiklai (taip pat praktiniams įgūdžiams (162 punktas)) įgyvendinti. Be to, KTU „Startup Space“ bendruomenė aktyviai dalyvauja kuriant ir stiprinant Vidurio Lietuvos inovacijų ekosistemą: per beveik dešimt veiklos metų organizavo iniciatyvas, skirtas technologijų inovatoriams ir verslo kūrėjams, kurių šiuo metu yra šimtai.

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.

159. Universitetas siekia nuolat skatinti tobulėjimą ir mokymąsi visą gyvenimą tiek Universitete, tiek už jo ribų. Šis požiūris akcentuojamas Universiteto strategijoje, kurioje nuolatinis tobulėjimas yra viena iš pagrindinių Universiteto vertybių.
160. 2022 m. Universitetas atliko mokymosi visą gyvenimą poreikių tyrimą, kurio metu buvo nustatyti kompetencijų tobulinimo poreikiai ir besimokančiųjų mokymosi ypatumai bei lūkesčiai (667 respondentai). Išorės suinteresuotosios šalys regis nežinojo apie Universiteto atsaką į apklausų rezultatus. Ekspertų grupei aptariant šį klausimą su Universiteto atstovais, pastarieji nurodė, kad atsakas yra straipsniai, kuriuos jie rengia vietos spaudai. Kaip pažymėta 3.2 skirsnyje, toks atsakas nėra veiksminga ar tinkamas, kaip ir pasikliovimas apklausa, kuri nepasieks pagrindinių grupių, todėl Ekspertų grupė pataria Universitetui įtraukti mokymosi visą gyvenimą temą į pokalbius ir tiesioginį darbą su socialiniais partneriais.
161. 2017 m. Universiteto senatas patvirtino 2022 m. studijų strategiją, kurioje atnaujinti septyni pagrindiniai studijų prioritetai, tarp kurių - mokymosi visą gyvenimą sistemos kūrimas. Šie prioritetai taip pat įtraukti į naująją Universiteto strategiją ir metinius departamentų veiklos planus. Vienas iš Universiteto sėkmės plėtojant šią sritį rodiklių yra tai, kad 2022 m. KTU buvo įtrauktas į tarptautinės universitetų reitingų agentūros „Times Higher Education“ (THE) paskelbtus „Impact Ranking 2022“ reitingus. Universitetas gavo ypač daug balų už mokymosi visą gyvenimą galimybes (87,6 iš 100 balų).

162. 2018 m. Universiteto vidaus audito skyrius atliko veiklos auditą „Neformaliojo švietimo veiklos vertinimas“, kurio tikslas – įvertinti, ar Universitetas veiksmingai valdo ir įgyvendina neformaliojo švietimo procesą, ar pasiekiami neformaliojo švietimo veiklos tikslai. Atlikus vertinimą buvo pateiktos penkios rekomendacijos, kurios buvo įgyvendintos 2019–2021 m.
163. Universitetas informavo Ekspertų grupę, kad 2021 m. buvo parengtos ir patvirtintos 48 naujos neformaliojo ugdymo programos ir surengtas 81 neformaliojo ugdymo mokymo kursas, kuriuose dalyvavo 3 313 dalyvių. Tai buvo specializuoti techninio mokymo kursai, skirti konkrečioms pramonės šakoms, tarptautinės doktorantūros vasaros mokyklos, techninių įgūdžių tobulinimas pedagogams ir kalbų kursai. [Neformaliojo švietimo mokymo programos] Nors tai patvirtina, kad Universiteto veiklos vykdymas šioje srityje yra stebimas ir aiškiai liudija apie Universiteto veiklos kryptingumą, Ekspertų grupės nuomone, Universitetas tuo metu sistemingai ir prasmingai nevertino informacijos ir maksimaliai neišnaudojo savo oficialių valdymo ir administravimo struktūros (žr. 79 punktą). Ekspertų grupė **rekomenduoja**, kad skatinant tolesnę plėtrą šioje srityje, Universitetas turėtų įgyvendinti labiau struktūruotą požiūrį į mokymosi visą gyvenimą plėtojimą, valdymą ir priežiūrą pagal Universiteto kokybės užtikrinimo sistemas, kad būtų užtikrintas veiksmingesnis ir struktūruotas požiūris į šią paslaugų teikimo sritį ir būtų patenkinti regioninio ir nacionalinio lygmens darbdavių poreikiai platesniu mastu rengiant darbuotojus ateities darbo vietoms.
164. Universitetas skatina savanorišką veiklą, suteikdamas galimybes savanoriauti organizuojamuose renginiuose, taip įgyjant praktinės patirties, kuri vertinama (skiriami papildomi balai) Universiteto talentų ir mecenatų stipendijų konkursuose.
165. **Apibendrinant**, Universiteto **misija** – teikti moksliniais tyrimais grįstas tarptautinio lygio studijas; kurti ir perduoti tarpdisciplinines žinias bei novatoriškas technologijas darniai valstybės raidai ir formuoti atvirą talentus ir lyderius įkvepiančią kūrybinę aplinką. Universitetas yra įsipareigojęs užtikrinti, kad naujos žinios ir technologijos tarnautų ne tik žmonių gerovei, bet ir aplinkai, kryptingai puoselėdamas darnaus vystymosi ir atsakomybės kultūrą Universiteto bendruomenėje, prisidėdamas prie tvarumo ir stiprindamas atsakomybę aplinkai, visuomenei ir regionui.

Universiteto tikslinga partnerystė su verslo, socialinėmis, mokslo ir kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis daro tiesioginį poveikį ir kuria vertę Kaunui ir Lietuvos regionui. KTU darbuotojai aktyviai dalyvauja Lietuvos inžinerinės pramonės asociacijos (LINPRA), Kauno krašto pramonininkų ir darbdavių asociacijos, Lietuvos chemijos pramonės asociacijos (LCHPIA) ir kitų organizacijų veikloje bei įvairių nacionalinių institucijų darbo grupių veikloje. Regiono pramonės įmonės ir KTU mokslinių tyrimų centrai bendradarbiauja inovacijų ir žinių perdavimo srityje. Regiono suinteresuotosios šalys aktyviai dalyvauja visuose Universiteto akademinės programos, ypač studentų praktikos, aspektuose. Universiteto absolventai yra labai vertinami vietos pramonės sektoriuje ir vaidina svarbų vaidmenį regiono ekonomikos plėtros augime.

Universiteto dalyvavimą regiono ekonominėje plėtroje papildė jo indėlis į regiono socialinę ir kultūrinę plėtrą. Tvarumas, taip pat tvari praktika ir atsakomybė už aplinką yra vienas iš svarbiausių Universiteto prioritetų. Universitetas labai prisidėjo prie Kauno strateginių prioritetų iki 2030 m. įgyvendinimo, pavyzdžiui, prie miesto vizijos kūrimo, pasitelkiant pažangų valdymą, remiant Europos tvarumo principus bei žaliąjį susitarimą. Universitetas aktyviai bendradarbiauja

su regioninėmis gimnazijomis, siekdamas populiarinti gamtos mokslus ir inžineriją bei skatinti studentus tęsti trečios pakopos studijas regione.

Kalbant apie tęstinį mokymąsi, Universitetas rengia specialiai pritaikytus kursus vietos pramonės sektoriams, pavyzdžiui, statybų sektoriui, o daugelis jo bakalauro modulių sektoriui siūlomi kaip atskiri moduliai. KTU kartu su Europos partneriais parengė politikos dokumentą dėl mikrokredencialų. KTU pradėjo mokymosi visą gyvenimą programos kūrimo procesą. Jis turėtų sutelkti dėmesį į visapusiškų programų, skirtų regioninei pramonei remti, kūrimą.

166. **Sprendimas:** sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų, įvertinama 4 balais.

167. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Įgyvendinti labiau struktūruotą požiūrį į mokymosi visą gyvenimą plėtrą, valdymą ir priežiūrą pagal Universiteto kokybės užtikrinimo sistemas, kad būtų užtikrintas veiksmingesnis ir struktūrizuotas požiūris į šią paslaugų teikimo sritį ir būtų patenkinti regioninio ir nacionalinio lygmens darbdavių poreikiai platesniu mastu ruošiant darbuotojus ateities darbo vietoms.

168. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Glaudi integracija su socialiniais partneriais ir labai efektyvus abipusis socialinių partnerių dalyvavimas studijų programose ir Universiteto narių dalyvavimas versle, kuris užtikrina išskirtinį santykių gilumą ir kokybę, praturtina tiek Universitetą, tiek platesnes bendruomenes.
- Nacionalinio inovacijų ir verslo centro vizija ir valdymas, o ypač veiklos struktūra, kurioje yra įtvirtinti pagrindiniai ryšiai su kiekvienu fakultetu ir kuri yra vienas iš svarbiausių jo sėkmės požymių.
- Glaudžių santykių su savivaldybe užmezgimas, verslo pritraukimas ir Kauno, kaip studentų traukos centro, populiarinimas.
- Bendradarbiavimas su mokyklomis ir kitomis grupėmis siekiant skatinti mokslą, inovacijas ir technologijas.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė įvardina šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

Valdymas:

- Įdiegta veiksminga akademinė ir neakademinė darbuotojų individualių pokalbių dėl tobulėjimo struktūra.

Kokybės užtikrinimas:

- Išsamus išorės suinteresuotųjų šalių, įskaitant socialinius partnerius ir absolventus, įtraukimas, studijų kokybės užtikrinimas ir patikima tvarka, padedanti jiems veiksmingai atlikti savo funkcijas.

Studijos ir mokslo (meno) veikla:

- Taikydamas tikslingas priemones ir tikslingą intervenciją, Universitetas gerokai pagerino studentų rezultatus, įskaitant jų išlaikymą.
- Galimybės naudotis mokslinių tyrimų įranga ir laboratorijų infrastruktūra, kuri studentams suteikiama visose trijose studijų pakopose.
- Sėkminga Universiteto lyderystė bendradarbiaujant mokslinių tyrimų srityje su kitais Kauno universitetais, tokiais kaip Vytauto Didžiojo universitetas ir Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, remiant regiono ekonominę plėtrą.

Poveikis regionui ir visos šalies raidai

- Glaudi integracija su socialiniais partneriais ir labai efektyvus abipusis socialinių partnerių dalyvavimas studijų programose ir Universiteto narių dalyvavimas įmonėse.
- Nacionalinio inovacijų ir verslo centro vizija ir valdymas, o ypač veiklos struktūra, kurioje yra įtvirtinti pagrindiniai ryšiai su kiekvienu fakultetu ir kuri yra vienas iš svarbiausių jo sėkmės požymių.
- Glaudžių santykių su savivaldybe užmezgimas, verslo pritraukimas ir Kauno, kaip studentų traukos centro, populiarinimas.
- Bendradarbiavimas su mokyklomis ir kitomis grupėmis siekiant skatinti mokslą, inovacijas ir technologijas.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

- Ekspertų grupė **rekomenduoja**, kad, siekiant skaidrumo ir atskaitomybės, reikėtų aiškiai nustatyti veiksmų plano [SS 11 priedas] veiklą ir atnaujinti planą, nurodant asmenis, atsakingus už kiekvienos veiklos vykdymą, o ne išvardijant visus grupės narius.
- Ekspertų grupė **rekomenduoja** Universitetui persvarstyti valdymo ir administravimo struktūrą, siekiant užtikrinti, kad Universitetas būtų gerai pasirengęs pasitelkti visų savo suinteresuotųjų šalių žinias ir patirtį, kad įveiktų iššūkius ir kuo geriau išnaudotų galimybes.
- Siekdamas įgyvendinti strateginiame plane nustatytus tarptautinių darbuotojų tikslus, KTU turėtų parengti išsamų tarptautinių darbuotojų įdarbinimo planą, kuriam vadovautų aukščiausio lygmens vadovas.

Kokybės užtikrinimas:

- Universitetas turėtų peržiūrėti savo per didelį klijovimąsi apklausomis ir apsvarstyti naujoviškesnius grįžtamojo ryšio paieškos metodus, taip pat užtikrinti, kad grįžtamojo ryšio ciklas būtų uždaras, kad suinteresuotosios šalys matytų, jog į jų nuomones atsižvelgiama institucijos veiklos valdyme.

- Universitetas turėtų peržiūrėti mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo tvarką, kad būtų užtikrintas skaidrus ir dokumentais pagrįstas sprendimų priėmimo procesas. Tai turėtų būti grindžiama gerąja organizacijos valdymo praktika.
- Universitetas turėtų peržiūrėti talento stipendijos sistemą ir informavimo apie ją būdą, kad studentai nelaikytų jos nesąžininga.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Universitetas turėtų išnagrinėti galimybes panaudoti humanitarinių ir socialinių mokslų dalykų pagrindus, kad pagerintų inžinerijos, technologijų ir gamtos mokslų studentų „minkštuosius“ įgūdžius ir sustiprintų gerus techninių įgūdžių pagrindus, kuriuos jau pripažįsta socialiniai partneriai.
- Universitetas turėtų tęsti novatorišką darbą, susijusį su būdais, kaip suteikti studentams daugiadisciplininės patirties, atsižvelgiant į nacionalinių reikalavimų apribojimus.
- Universitetas turėtų ir toliau naudotis ECIU teikiama nauda, užtikrindamas, kad ji būtų įtraukta į visą strategiją ir atsispindėtų veiksmų planuose.
- Universitetas turėtų atidžiai apvarstyti paramos sistemos užsienio studentams pritaikomumą, kai jų skaičius didės, kad atitiktų Universiteto siekius, ir atitinkamai plėtoti strategiją.

Poveikis regionui ir visos šalies raidai :

- Universitetas turėtų įgyvendinti labiau struktūruotą požiūrį į mokymosi visą gyvenimą plėtrą, valdymą ir priežiūrą pagal Universiteto kokybės užtikrinimo sistemas, kad būtų užtikrintas veiksmingesnis ir struktūruotas požiūris į šių paslaugų teikimo sritį ir patenkinti regioninio ir nacionalinio lygmens darbdavių poreikiai platesniu mastu rengiant darbuotojus būsimoms darbo vietoms.

© *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 09 29

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

