



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

KAZIMIERO SIMONAVIČIAUS UNIVERSITETO VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF KAZIMIERAS SIMONAVIČIUS UNIVERSITY

Grupės vadovas:
Team leader:

Dr. Michael Emery

Grupės nariai:
Team members:

Prof. Dr. jur. Jürgen Kohler

Prof. Turo Virtanen

Mr. Saulius Olencevičius

Mr. Andrius Zalitis

Vertinimo sekretorius:
Review secretary:

Ms. Ewa Kolanowska

TURINYS

I. ĮŽANGA	2
II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE ĮSTAIGĄ	3
III. STRATEGINIS VALDYMAS	7
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ	19
V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA	25
VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI.....	30
VII. GEROJI PRAKTIKA IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS	34
VIII. ĮVERTINIMAS	36
PRIEDAS. KAZIMIERO SIMONAVIČIAUS UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS	37

I. IŽANGA

1. Kazimiero Simonavičiaus universiteto (toliau – KSU arba Universitetas) veiklos vertinimą, kurį organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2015 m. atliko Lietuvos ir tarptautinių ekspertų grupė (toliau – ekspertų grupė arba Grupė). Veiklos vertinimas atliktas laikantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo mėn. 22 d. nutarimo Nr. 1317 ir 2010 m. spalio mėn. 25 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. 1-01-135 patvirtintos Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos (Metodikos).

2. Rengdamasi veiklos vertinimui, Grupė gavo KSU savianalizės suvestinę (SS), kitus reikiamus Universiteto dokumentus bei Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) parengtos KSU materialijų išteklių vertinimo išvadų rezultatus (2015 m. birželio mėn. 12 d. nutarimas). Prieš lankantis Universitete, Studijų kokybės vertinimo centre vyko ekspertų mokymai ir ekspertų grupės parengiamasis darbas. Vizitas Universitete Vilniuje vyko 2015 m. lapkričio mėn. 10–12 d. Vizito metu Grupė susitiko su pagrindiniais Universiteto vidaus ir išorės socialiniais dalininkais ir apžiūrėjo patalpas. Vizitui pasibaigus, Grupė rinkosi aptarti baigiamųjų vertinimo išvadų ir rekomendacijų, o vertinimo išvados baigtos rengti susirašinėjant.

3. Į savianalizę kaip vertinimo proceso dalį buvo įtraukti visų pagrindinių KSU bendruomenės grupių atstovai. SS ekspertų grupei suteikė informacijos, reikalingos klausimams vizito metu suformuoti. Apskritai SS pateikė gerų įžvalgų apie Universiteto veiklą ketinamose nagrinėti srityse, nors kai kurių skyrių turinį ir trukdė suvokti daugžodžiavimas ir (ar) pasikartojimai. Iš SS matyti, kaip KSU pastaruoju metu plėtojosi. Tačiau SS galėjo būti apsvarstyti nauji strateginiai prioritetai, kylantys iš pastarojo meto ir dabartinių diskusijų, žyminčių, kaip Universitetas galėtų atrodyti netolimoje ateityje (ir kurios veikiausiai bus integruotos į jo strategiją, ketinamą svarstyti artimiausiais mėnesiais). Tiek SS, tiek SSGG analizėje pateikiami savikritiški komentarai bei atviros ir nuoširdžios diskusijos vizito metu parodė, kad Universitetas aktyviai dalyvauja tęstiniame savianalizės ir savirefleksijos procese ir gerai žino, kur reikia arba pageidautina imtis permainingų arba tolesnių veiksmų.

4. Laikantis Metodikoje nustatytų vertinimo kriterijų, vertinta veikla keturiose – strateginio valdymo, studijų ir mokymosi visą gyvenimą, mokslo ir (ar) meno veiklos bei poveikio šalies ir regionų raidai – srityse. Nagrinėdama šias keturias KSU veiklos sritis, Grupė taip pat atkreipė dėmesį į atitinkamas rekomendacijas, pateiktas po 2012 m. atlikto Universiteto veiklos vertinimo (žr. 15 pafargrafą). Vertinimo išvadose yra daug rekomendacijų, kurias, kaip tikimasi, KSU įgyvendins, ir pasiūlymų (jie tekste pabraukti), kuriuos KSU gali apsvarstyti planuojant tolesnę raidą.

5. Ekspertų grupę sudarė šie nariai:

- Dr. Michael Emery (grupės vadovas) iš Jungtinės Karalystės, tarptautinis aukštojo mokslo patarėjas, vertinimo ir akreditacijos ekspertas, tarptautinių vertinimo ir akreditacijos grupių vadovas (QAA ir UKAS (JK); FINHEEC (Suomija); SKVC (Lietuva); ESF ir AIKA (Latvija); EKKA (Estija); PKA (Lenkija); Indonezijos nacionalinė švietimo ministerija; „Hussein Fund for Excellence“ (Jordanija);

- Prof. dr. Jürgen Kohler (grupės narys) iš Vokietijos: buvęs rektorius ir dekanas; buvęs Vokietijos akreditacijos tarybos pirmininkas; vertinimo ir akreditacijos grupių (EUA; FIBAA ir ZEvA (Vokietija); SKVC (Lietuva) bei nacionalionių akreditacijos insitucijų patarėjų tarybų (HAC (Vengrija); PKA (Lenkija)) narys;

- Prof. Turo Virtanen (grupės narys) iš Suomijos: Helsinkio universiteto politikos mokslų docentas; tarptautinių vertinimo ir akreditacijos grupių (EAPAA; FINHEEC (Suomija); SKVC (Lietuva) pirmininkas / narys;

- Saulius Olencevičius (grupės narys, socialinių partnerių atstovas) iš Lietuvos: UAB „Prime Consulting“ direktorius ir savininkas; veiklos sritys – grįžtamojo ryšio valdymas;

doktorantas; nuo 2010 m. Lietuvos ir Latvijos aukštojo mokslo institucijų ir programų vertinimo grupių narys, 2011–2014 m. SKVC Studijų kokybės vertinimo komisijos narys;

- Andrius Zalitis (grupės narys, studentų atstovas) iš Lietuvos: Lietuvos studentų sąjungos viceprezidentas; SKVC Studijų kokybės vertinimo komisijos narys ir ekspertas SKVC organizuojamuose aukštojo mokslo institucijų ir programų vertinimuose;

- Ewa Kolanowska (grupės sekretorė) iš Lenkijos: aukštojo mokslo konsultantė, ENQA ir SKVC vertinimo grupių sekretorė.

II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE ĮSTAIGĄ

6. Kazimiero Simonavičiaus universitetas – tai nevalstybinis universitetas, veikiantis Vilniuje ir turintis filialą Klaipėdoje. Įkurtas 2003 m. kaip Vilniaus verslo teisės akademija (VVTA), kurioje buvo vykdoma tik viena vientisųjų studijų magistro laipsnį suteikianti teisės programa. 2012 m. sausį pasikeitus VVTA dalininkams, buvo pakeistas ir įstaigos teisinis statusas, pavadinimas bei imtasi struktūros, valdymo ir administracijos pertvarkų. 2012 m. vasarį Švietimo ir mokslo ministerijai patikslinus VVTA licenciją, buvo duotas pagrindas kurti Kazimiero Simonavičiaus universitetui. 2012 m. rugpjūtį KSU prijungė Vilniuje veikusią nevalstybinę aukštąją mokyklą, kuri vadinosi Verslo ir vadybos akademija. Šiuo metu Universitetas veikia kaip uždaroji akcinė bendrovė, kurios vienintelė savininkė yra investicinė bendrovė *UAB HE Investments*. (SS)

7. Universiteto valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas (VAS), rektorius ir Akademinė taryba. VAS, kurį sudaro KSU rektorius, vienas iš prorektorius ir kancleris, yra aukščiausiasis valdymo organas. Be kitų funkcijų, VAS taiso Statutą, skiria ir atleidžia rektorių bei Akademinę tarybą, priima sprendimus dėl Universiteto reorganizavimo ir pataria rektoriui Universiteto struktūros klausimais, tvirtina metines įstaigos veiklos ataskaitas ir finansines ataskaitas. Universitetui vadovauja rektorius – įstaigos vadovas, atsakingas už strateginį planavimą ir valdymą, įskaitant KSU strategijos rengimą bei įgyvendinimą, kuris Visuotiniam akcininkų susirinkimui, Akademeinei tarybai ir Senatui teikia metines ataskaitas. Universiteto strategiją svarsto ir tvirtina Akademinė taryba, kurią sudaro 9–15 narių (šiuo metu – 10), įskaitant rektorių, KSU bei kitų akademinį įstaigų dėstytojus ir studentus, socialinių ir verslo partnerių atstovus, mokslininkus ir visuomenės veikėjus. Be Universiteto strategijos ir strateginės plėtros kryptių tvirtinimo, Akademinė taryba dar tvirtina laipsnį suteikiančias studijų programas ir mokslinių tyrimų sritis. KSU turi Senatą – renkama konsultacinį organą, kurį šiuo metu sudaro 15 narių, įskaitant Universiteto kanclerį, dėstytojų, mokslininkų ir studentų atstovus. Senatas patarinėja rektoriui klausimais, susijusiais su laipsnį suteikiančių studijų programomis ir mokslo tyrimais bei tvirtina naujas laipsnį suteikiančias studijų programas. Studentų interesams atstovauja Studentų atstovybė, kurios nariai renkami Universiteto studentų visuotiniame susirinkime. (SS, Įžanga; SS, Priedas Nr. 3: Kazimiero Simonavičiaus universiteto statutas)

8. KSU vizija: „<...> pažangiausia Lietuvoje privati mokslo ir studijų įstaiga, besiremianti akademinės laisvės ir darnos principais, tarptautiniu lygiu plėtojanti pagrindines mokslo ir studijų sritis, atsižvelgiant į šiuolaikinio pasaulio iššūkius, siekianti kurti ir suteikti studijuojantiems pasaulinio lygio žinias bei vertybinius požiūrius, kurie leistų Universitetui tapti valstybės ir visuomenės ateities formavimo židiniu, o jo absolventams aktyviai dalyvauti ateities kūrime, gebėti pozityviai paveikti savo paties, savo valstybės ir pasaulio raidą“.

KSU misija: „Universiteto veikla skirta Lietuvos visuomenės moksliajai lyderystei ir konkurencingumui didinti, kuriant naujas žinias, inovacijas, diegiant darniosios plėtros principus gyvenime, kultūroje, technologijose, socialiniuose santykiuose, politikoje ir kitose srityse“.

9. Šiuo metu pagrindiniai Univesiteto akademiniai padaliniai, vykdančys studijų programas ir mokslinius tyrimus, yra Teisės fakultetas, Kūrybos visuomenės ir ekonomikos institutas, Verslo mokykla, Interneto inžinerijos katedra (numatyta pertvarkyti į fakultetą) (visi įsikūrę

Vilniuje) ir Klaipėdos fakultetas. Artimiausiu metu pagal susitarimus su socialine partnere Psichologijos akademija ir akademinio partneriu Lietuvių kalbos institutu ketinama įkurti Psichologijos institutą ir Ekonominės lingvistikos katedrą. Pagalbines paslaugas teikia Studijų plėtros skyrius, teikiantis metodinę pagalbą kuriant, vertinant ir tobulinant laipsnį suteikiančias programas, atliekantis studentų ir absolventų apklausas; Mokslo ir plėtros centras, remiantis ir koordinuojantis mokslinių tyrimų veiklą; naujai įsteigtas Projektų plėtros skyrius, kurio pagrindinė užduotis – pritraukti finansavimą mokslinių tyrimų ir kitiems projektams; Antreprenerystės ir inovacijų centras, skatinantis verslumą, remiantis projektais, technologijų perdavimo ir komercinio realizavimo veiklą; Kompetencijų raidos centras, siūlantis suaugusiųjų švietimo ir mokymo kursus; Tarptautinių santykių skyrius ir kiti padaliniai. (SS; Priedas Nr. 1)

10. Šiuo metu KSU vykdomos šios studijų programos (SS, Priedai Nr. 8 ir 9; KSU pateikta atnaujinta informacija prieš vizitą į Universitetą):

- Bakalauro laipsnio studijų programos (11): Tarptautinė verslo teisė; Kūrybinės ir kultūrinės industrijos; Pramogų ir turizmo industrijos; Mados industrija; Politikos komunikacija ir žurnalistika; Verslo vadyba; Interneto inžinerija; Antreprenerystė (verslumas) ir vadyba; Aviacijos vadyba; Rinkodara ir reklamavimas; Teisė ir ekonomikos saugumas, dėstomas pirmus metus, 2015–2016 mokslo metais įstojusiems studentams;
- Magistro laipsnio studijų programos (3): Teisė (vientisosios studijos); Integruota kūrybos komunikacija, Organizacinės inovacijos ir vadyba.

Iki 2013–2014 mokslo metų visos KSU studijų programos buvo siūlomos studijuoti nuolatine ir iššėstine studijų forma. 2014–2015 mokslo metų priėmimo metu visos studijų programos, išskyrus Teisės studijų programą, kuri buvo siūloma studijuoti tik nuolatine studijų forma, buvo siūlomos studijuoti nuolatine ir iššėstine studijų forma. Įstojusiems mokytis 2015–2016 mokslo metais šių studijų programų siūloma mokytis tik nuolatine forma: Tarptautinės verslo teisės, Politinės komunikacijos ir žurnalistikos, Verslo vadybos, Antreprenerystės ir vadybos, Aviacijos vadybos, Teisės ir ekonominio saugumo, Rinkodaros ir reklamavimo bakalauro programos bei Teisės magistro programa. Ankstesniais metais įstoję studentai toliau studijuoja pagal pasirinktą studijų formą.

Neseniai akredituotos keturios naujos studijų programos (Verslo sociologijos bakalauro studijų programa ir trys magistro studijų programos: Kūrybinė ekonomika; Ateities išvalgos ir strateginis valdymas; Geopolitinės strategijos), tačiau 2015–2016 mokslo metais į šias studijų programas studentų nepriimta. Akreditacijai jau pateiktos arba artimiausiu metu ruošiamos pateikti dar penkios studijų programos, įskaitant dvi bakalauro studijų programas (Psichologija ir Ekonomikos lingvistika) ir tris magistro studijų programas (Žmogaus teisės, Psichologija ir Kibernetinis saugumas), kurios bus pradėtos vykdyti 2016–2017 m. ir 2017–2018 m.

Aviacijos vadybos bakalauro programos dalykai šiuo metu dėstomi anglų kalba; neseniai pagal mainų programas priimti ir pirmieji užsieniečiai studentai. Pagal neseniai pasirašytą susitarimą su Helsinkio verslo mokykla (Suomija), KSU ketina vykdyti jungtinę Verslo vadybos studijų programą anglų kalba (SS).

11. KSU taip pat organizuoja laipsnio neteikiančias suaugusiųjų švietimo ir mokymo programas / kursus tiek Universiteto bendruomenės nariams, tiek visiems asmenims, siekiantiems gerinti savo žinias ir įgūdžius. Laipsnio neteikiančių švietimo ir mokymo programų portfelį šiuo metu sudaro 11 neformaliojo suaugusiųjų švietimo programų ir 26 kursų / mokymų programos. Universitetas neseniai (2013 m.) patvirtino neformaliojo mokymosi metu ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo metodiką (SS).

12. Šiuo metu (2015 m.) KSU mokosi 597 studentai, palyginti su 647 2014 m. ir 557 2012 m.. Beveik du trečdaliai jų (385, t. y. 64,5 %) yra nuolatinių studijų, daugiau kaip trečdalis (212, t. y. 35,5 %) – iššėstinių studijų studentai; nuolatine forma studijuojančiųjų skaičius padidėjo lyginant su 2014 m. duomenimis (59 % 2014 m.). Išsamiau nagrinėjant 2014 m. duomenis,

matyti, kad 546 studentai (84,4 %) studijavo Vilniuje, o 101 (15,6 %) – Klaipėdoje. Beveik du trečdaliai visų studentų (414; 64 %) mokėsi bakalauro, o kiek daugiau kaip trečdalis (233; 36 %) – magistro studijų programose. Dauguma magistrantūros studijose besimokančių studentų studijavo vientisųjų studijų Teisės programą (219; 94 %); 6 studentai studijavo Integruotos kūrybinės komunikacijos programą, 8 – Organizacinių inovacijų ir vadybos studijų programą. Studentų, studijuojančių skirtingose programose, skaičius smarkiai skiriasi: Kūrybinės ir kultūrinės industrijos – 97; Pramogų ir turizmo industrijos – 83; Mados industrija – 73; Tarptautinė verslo teisė – 35; Verslo vadyba – 31; Interneto inžinerija – 29; Politinė komunikacija ir žurnalistika – 22; Aviacijos vadyba – 19; Rinkodara ir reklamavimas – 13; Antreprenerystė ir vadyba – 12 (SS, Priedas Nr. 9; prieš grupės vizitą KSU pateikė atnaujintus duomenis).

13. Šiuo metu (2015 m.) Universitete dirba 122 akademiniai (dėstytojai ir mokslininkai) bei administracijos darbuotojai, įskaitant 104 dėstytojus, dirbančius ir administracinį darbą. Išsamiau panagrinėjus 2014 m. duomenis matyti, kad iš 93 akademinį darbuotojų buvo 88 dėstytojai ir 5 mokslininkai; 40 akademinį darbuotojų (43 %) turėjo mokslų daktaro laipsnį. 2012–2014 m. bendras akademinį darbuotojų skaičius išaugo 33 % (2012 m. jų buvo 70), įdarbinti pirmieji mokslininkai (2012 m. jų išvis nebuvo), o mokslų daktaro laipsnį turinčių darbuotojų skaičius nepasikeitė (2012 m. – 42,8 %) (SS, Priedas Nr. 9; prieš vizitą KSU pateikė atnaujintus duomenis).

14. Pagrindinis KSU pajamų šaltinis – mokestis už mokslą. Tarp kitų šaltinių – visų pirma mokesčiai už laipsnio neteikiančias suaugusiųjų švietimo ir mokymo programas ar kursus, mokslo tyrimų ir konsultacijų paslaugas, verslumo ir inovacijų rėmimą, mokslo tyrimų ir švietimo projektus. Mokesčių už mokslą dalis bendrame pajamų portfelyje nuo 2012 iki 2014 m. sumažėjo nuo 91 % iki 81 % (palyginti su beveik 98 % 2006–2012 m.), o pajamų iš kitų šaltinių dalis pastaraisiais metais atitinkamai didėjo (SS, Priedas Nr. 6).

15. 2012 m. KSU veiklą ekspertų grupė įvertino teigiamai. Tačiau SKVC Universitetą akreditavo tik trejiems metams (pilnas akreditavimo laikotarpis yra 6 metai), kadangi jo MOSTOS realiųjų išteklių vertinimas buvo neigiamas, o pagal tuo metu galiojusias teisės aktų nuostatas, MOSTA vertinimo rezultatai darė lemiančią įtaką bendram akreditavimo sprendimui.

2012 m. įstaigos veiklos vertinimo išvadose grupė pateikė daug Universitete įgyvendintinių rekomendacijų. KSU ypač rekomenduota įgyvendinti toliau išvardytas rekomendacijas:

Strateginis valdymas

- apsvarstyti struktūrinės komunikacijos strategijos kūrimą;
- iš kuriamos kokybės politikos išvystyti, kaip ir planuoja KSU, visą kokybės užtikrinimo struktūrą (su visaapimančia politika ir procedūromis), deramą dėmesį skiriant Europos standartams ir gairėms bei apsvarstyti, kaip geriausiai formalizuoti grįžtamojo ryšio gavimo iš studentų procedūras ir atsakomuosius Universiteto veiksmus;
- planuojant Universiteto išlaidas ir toliau skirti pirmenybę pakopiniam personalo kvalifikacijos kėlimui. Pagrindinis šio planavimo aspektas – kelti tokius tikslus, kuriuos įmanoma patikrinti;

Studijos ir mokymasis visą gyvenimą

- aiškiau formuluoti rašytines rekomendacijas dėl siektinų mokymosi programos rezultatų, kurios leistų studentams tobulinti perkeliamašias kompetencijas, mokslinės veiklos ir komandinio darbo įgūdžius bei ugdyti pilietiškumą;
- konkrečiau raštiškai formuluoti ryšį tarp Universiteto deklaruojamos vizijos, misijos ir strategijos bei mokymo programų, taip apibrėžiant mokymosi tikslus, turinį, mokymo metodologiją ir labiau išryškinant jų tarpusavio sąsają;

Mokslo ir (arba) meno veikla

- užtikrinti, kad institucijos nustatytosios prioritetinės mokslinių tyrimų sritys, turinčios padėti kurti KSU institucinį profilį, būtų plačiai žinomos ir suprantamos tiek organizacijos viduje, tiek išorėje;
- visiškai ir aiškiai nustatyti bei užtikrinti, kad institucijosos darbuotojai ir instituciniai partneriai vis-à-vis atitinkamai prisiimtų visą arba dalį atsakomybės už institucijoje vykdomą visų lygių mokslinių tyrimų veiklą;
- visuotinai užtikrinti supratimą, kaip vyksta akademinų darbuotojų veiklos valdymas / skatinimas imtis mokslinių tyrimų, kurių pagrindinis rėmėjas yra KSU;
- įvertinti visus užsakomųjų mokslinių tyrimų sąnaudų skaičiavimo mechanizmus;
- stengtis padidinti doktorantų skaičių ir išsiaiškinti paties Universiteto galimybes suteikti mokslinį laipsnį;

Poveikis regionų ir visos šalies raidai

- suformuluoti aiškesnį taktinių veiksmų planą, kaip bus rengiamasi įgyvendinti poveikio didinimo regionui planus, įskaitant personalo motyvavimą;
- Universiteto suteikiami moksliniai laipsniai gali turėti tiesioginio poveikio šalies ekonomikai, tačiau būtina atidžiai stebėti konkuruojančių institucijų konkurencijai skiriamus asignavimus;
- užtikrinti, kad Universiteto vykdoma mokslinė veikla būtų neabejotinai siejama su jo vardu ir traktuojama ne vien kaip jo personalo (tiek pavienių asmenų, tiek dirbančiųjų kitose aukštojo mokslo institucijose, išorės įmonėse ir pan.).

III. STRATEGINIS VALDYMAS

STRATEGINIS PLANAVIMAS

Strateginio veiklos plano atitiktis aukštosios mokyklos misijai, šalies mokslo ir studijų politikos strateginiams dokumentams, Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatomis (EMTE)

16. KSU misija ir vizija (žr. 8 paragrafą) yra neatsiejama įstaigos 2012–2018 m. strategijos dalis. Misija gana padrika ir bendro pobūdžio, kadangi joje aiškiai neįvardijamos pagrindinės veiklos sritys ir nenurodomi išskirtiniai Universiteto bruožai. Iš tikrųjų misija ir vizija neatspindi paties Universiteto strateginio mąstymo, kaip išnaudoti jau susikurtas nišas ir kurti naujas. Kaip ekspertų grupė sužinojo iš vadovybės (t.y. rektorius ir administracijos darbuotojų), SS rengimo grupės ir kitų dalyvavusiųjų susitikimuose, skirtuose keturioms vertinamosioms sritims, KSU siūlo arba plėtoja daug nišinių studijų programų (Mados industrija, Aviacija ir kibernetinis saugumas, žr. 10 paragrafą). Taip pat didelis dėmesys skiriamas keliems persipinantiems elementams, pavyzdžiui, švietimo ir tyrimų tarpdiscipliniškumui, studijų orientavimui į studentą, absolventų įsidarbinamumui, įsiklausymui į socialinius ir verslo partnerius bei glaudžius ryšius su jais, tarptautiškumui. Nuodugni šių padrikų elementų analizė ir apjungimas padėtų Universitetui identifikuoti savo kriterijų skiriamuosius bruožus, kurie pastiprintų įstaigos misiją ir viziją bei nustatytų strateginių sprendimų priėmimo kryptį. Atsižvelgdama į šį kontekstą, ekspertų grupė taip pat pažymi, kad nors vizijoje KSU matomas kaip „pažangiausia Lietuvoje privati mokslo ir studijų įstaiga“, iš strategijos neaišku, kaip tai suvokiama arba kaip galima įvertinti pažangą, daromą siekiant šio tikslo (vizito metu kaip rodiklis paminėtas tik didžiausias įsidarbinamumo lygis). KSU vadovybė suvokia, kad atliekant 2016 m. pradžioje numatytą strategijos peržiūrą, būtina išgryninti įstaigos misiją ir viziją.

17. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja, kad laikydamasis suplanuotų ketinimų atlikti pataisymus, KSU peržiūrėtų savąją misiją ir viziją siekiant, kad jos abi būtų konkretesnės ir labiau būdingos įstaigai, grindžiamos aiškiai įvardytomis Universiteto veiklos nišomis ir skiriamaisiais bruožais.

18. KSU strategijoje numatyti penki strateginiai tikslai ir susijusios strateginio proveržio kryptys, apimančios esmines švietimo, mokslo tyrimų ir inovacijų sritis bei horizontalius aspektus, įskaitant Universiteto valdymą apskritai, žmogiškųjų išteklių raidą, infrastruktūrą ir rinkodarą bei tarptautiškumą. Universiteto misija – gana plati visoms joms apimti, nors akivaizdu, kad ryšys tarp abiejų šių kryptių būtų aiškesnis, jei pati misija būtų konkretesnė. Strategija dera su Lietuvos mokslo ir studijų įstatymu bei kitais šalies strateginiais dokumentais, minimais tiek pačioje strategijoje, tiek SS. Tai ypač akivaizdžiai matyti iš tų Strategijos punktų, kuriuose pabrėžiama švietimo ir mokslo tyrimų vienovė, mokymasis visą gyvenimą, mokslo tyrimai ir inovacijos, tarptautiškumas, kūrybiškumo ir verslumo skatinimas žiniomis ir inovacijomis grįstos ekonomikos kontekste. Strategijoje taip pat aiškiai atsispindi Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės principai, nors būtų naudinga plačiau susieti su naujausiais EAME ir EMTE dokumentais. Todėl ekspertų grupei vertina tai, kad strategija netrukus bus atnaujinta ir atspindės net tik išorės vertinimo išvadas, bet ir pastaraisiais metais priimtus Lietuvos bei ES dokumentus.

Strateginio veiklos plano komponentų pagrįstumas ir dermė

19. Kaip teigiama SS ir patvirtinta vizito metu, Strategijos kūrimo procese dalyvauja įvairūs KSU socialiniai dalininkai, įskaitant administraciją, Akademine tarybą, kai kuriuos išorės socialinius partnerius, Senatą, darbuotojus ir studentus. Ekspertų grupei susidarė įspūdis, kad Taryba ir Senatas jiems tenkančių vaidmenį supranta daugiau kaip vertinamąjį, o atskirais atvejais – kaip skirtą pateikti pasiūlymams patvirtinti, nors Universitetui būtų naudingas labiau proaktyvus jų vaidmuo strateginio planavimo procese. Be to, Universitetas nesiekė socialinių ir verslo partnerių, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, indėlio, o apklausti absolventai apie

strateginius planus buvo / yra informuojami tik individualiai arba *ad hoc*. Akivaizdu, kad turėdamas aiškesnę struktūrą, kaip kviesti išorės socialinius partnerius prisidėti savo mintimis prie strategijos, Universitetas geriau pritaikytų savo veiklą jų poreikiams – būtent šį aspektą Universitetas šiuo metu įvardija kaip svarbiausią. Tokį žingsnį būtų naudinga aptarti vykstančiose diskusijose, skirtose strategijai peržiūrėti.

20. Strategijoje KSU išorinė aplinka analizuojama pasaulinių ir nacionalinių tendencijų požiūriu, įskaitant nevalstybinių aukštojo mokslo įstaigų padėtį Lietuvoje, palyginti su valstybinėmis. SSGG analizė, kurioje aiškiai pateikiamos bendros išvalgos apie išorinius ir vidinius veiksnius, laikytina geros praktikos pavyzdžiu. Tačiau nors KSU siekia tapti „regioninės žinių ir inovacijų plėtros branduoliu“, Strategijoje neanalizuojami regioniniai poreikiai ir nepaaiškinama, kaip juos įvertinti. Be to, nepateikiama jokių įrodymų, iliustruojančių KSU padėtį kitų Lietuvos aukštojo mokslo rinkoje konkuruojančių įstaigų atžvilgiu (esama tik blankių užuominų apie KSU „strateginį išskirtinumą“, nes jis siekia tapti šiuolaikiniu tarpdisciplininiu universitetu). Neanalizuojamos nei KSU švietimo ir mokymo portfelio stiprybės, nei silpnybės. Tai suprantama, nes 2012 m. Universitetas turėjo tik vieną laipsnį suteikiančią studijų programą ir ribotą neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir mokymo kursų skaičių. Dabar tikimasi, kad Strategija apims lyginamąją visų kvalifikacinį laipsnį suteikiančių programų analizę ir, esant galimybei, dabartinių suaugusiųjų švietimo ir mokymo kursų vertinimą. Atliekant planuojamą strategijos reviziją, šiuos trūkumus taip pat būtų galima ištaisyti.

21. Nežiūrint to, ekspertų grupė sutinka su KSU, kad metodiniu požiūriu strategija yra nuosekli, o pridėdamas Strateginių veiksmų planas aiškiai parodo strategijos įgyvendinimo mechanizmus. Strateginiai tikslai ir proveržio sritys, nors jų apibrėžimai ir labai platūs, taip pat aiškūs. Veiksmų plane logiškai susiejami tikslai ir kryptys, kiekvienos strateginės krypties užduotys ir įgyvendinimo priemonės, aiškiai įvardijami laikotarpiai ir etapai, atsakingi asmenys ar padaliniai ir tikėtini rezultatai. Idealiu atveju į dokumentą dar reikėtų įtraukti strategijai reikalingų įgyvendinti išteklių vertinimą.

22. Nuo 2012 m. baigėsi etapas, kai iš vienoje srityje besispecializuojančios įstaigos KSU perėjo į daugiaprofilinės įstaigos kūrimosi etapą (taip pat žr. 6 ir 10 paragrafai). Laikydamasis strateginių tikslų ir krypčių, Universitetas siekia tapti pripažintu tarptautiniu ir šalies lygiu už aukščiausios kokybės tarpdisciplininį švietimą ir tyrimus; moksluoju universitetu, tarnaujančiu kaip „regioninis žinių ir inovacijų branduolys“, jungiantis mokslą, verslą ir valdžios institucijas; versliuoju universitetu, skatinančiu švietimo, mokslo tyrimų ir inovacijų sinergiją. Šie ambicingi tikslai – aiškūs ir tinkami, net jei strategijoje ir pernelyg įmantriai suformuluoti. Strategija, kaip jų pasiekti, pereinamuoju laikotarpiu atrodo tinkama (arba tinkama „nevaržomos plėtros“ tikslui). Kaip jau buvo minėta, KSU vadovybei žinoma, kad Strategiją reikia pertvarkyti, ir esama įvairių gerų idėjų, kaip tai padaryti. Ekspertų grupė sutinka, kad dabar į vieną vietą reikia surinkti visus padrikus elementus ir juos apibendrinti. Akivaizdu, kad būtina nustatyti strateginio valdymo prioritetus ir suteikti jiems aiškumo. Kelis tarpusavyje susijusius šio konteksto klausimus reikėtų apsvarstyti atliekant planuojamą strategijos reviziją.

23. Visų pirma, šiuo metu reikalingas geresnis strateginis švietimo ir mokslo tyrimų valdymas. Nuo 2012 m. yra akredituota 18 studijų programų, kurių skaičius tokio dydžio įstaigai kaip KSU yra labai didelis; į daugumą jų priimami studentai. Kaip paaiškino Visuotiniam akcininkų susirinkimui atstovavęs kancleris, taip nutiko dėl „politinio sprendimo“, kuriuo siekta į Universitetą pritraukti studentų ir darbuotojų. Sėkminga programų portfelio plėtra, kai naujos studijų programos kuriamos glaudžiai bendradarbiaujant su socialiniais ir verslo partneriais, aiškiai rodo KSU strateginį lankstumą ir gali būti įvardijamas kaip geros praktikos pavyzdys.

Tačiau ekspertų grupė, lankydamosi Universitete, išsiaiškino, kad VAS ir vadovybė sutinka, jog, atsižvelgiant į turimus išteklius, Universitetas šiuo metu veikiausiai turi per daug studijų programų ir turėtų sutelkti dėmesį į suvaldomą jų skaičių, pirmenybę teikdamas

tarpdisciplininiais kiekvienos studijų programos elementams, socialinių ir verslo partnerių įtraukimui, studijų orientavimui į studentą, absolventų įdarbinamumui ir tarptautiškumui. Šiame kontekste nors ir svarstoma įvairių nišų išnaudojimo ar kūrimo galimybė (pvz., Aviacijos vadybos, Kūrybinių ir kultūrinių industrijų, Interneto inžinerijos ar Kibernetinio saugumo studijų programos – žr. 10 paragrafą; pertvarkyti Teisės programą; išplėsti IT dėstymą), tačiau jokių sprendimų kol kas nepriimta. KSU vadovybė supranta, kad pasirinkti reikės per kelis ateinančius mėnesius, iki bus peržiūrima strategija.

Nustatytos keturios didelės prioritetinės mokslo tyrimų sritys, o mokslo tyrimų veiklą koordinuoja Mokslo plėtros centras. Susitikimo, skirto moksliniams tyrimams, metu KSU atstovai pripažino, kad nors reguliariai rengiami posėdžiai, kuriuose aptariama, ką daryti, siekiant apibendrinti tyrimų pasiūlymus, nagrinėjami strateginiai klausimai ir prioritetai, moksliniai tyrimai didžia dalimi vis tiek tebėra grindžiami ne iš anksto nustatytais prioritetais, o pačių mokslininkų individualiais pasirinkimais. Turint omenyje mažą mokslininkų skaičių (5,5 viso etato), tai suprantama, tačiau Grupė laikosi nuomonės, kad stipresnis vadovavimas iš viršaus į apačią ir strateginis akcentas, siekiant ambicingų strateginių tikslų, užtikrintų optimalų ribotų žmogiškųjų ir finansinių Universiteto išteklių panaudojimą.

Nors strategijoje kalbama apie „regionų plėtros branduolį“ (žr. 22 paragrafą), bent keli KSU vykdomos švietimo ir tyrimų srities veiklos aspektai atrodo taikantys į nacionalinį lygį. Kadangi studijoms ir mokymuisi visą gyvenimą, mokslo tyrimams bei poveikiui regiono ir visos šalies raidai aptarti skirtų susitikimų metu nebuvo išsamiai atsakyta į klausimą, ar vadovavimas švietimui ir moksliniams tyrimams orientuojamas į regioninį, ar į nacionalinį lygmenį, Grupė ragina KSU apsvarstyti šį klausimą būsimose diskusijose, susijusiose su Strategijos peržiūrėjimu (taip pat žr. susijusius komentarus 101 sk.).

24. Visų antra, palaikant santykius su socialiniais ir verslo partneriais, būtina strateginė orientacija ir skaidrumas. Remiantis atnaujinta informacija apie permainas Kazimiero Simonavičiaus universitete po SS pateikimo, po neseniai vykusių diskusijų apie strategiją, prieita prie išvados, kad pagrindinė strateginė Universiteto kryptis yra visapusiškas partnerystės su verslu stiprinimas, įskaitant studijų programų kūrimą ir įgyvendinimą, mokymąsi visą gyvenimą ir mokslo tyrimus. Todėl KSU neseniai paskyrė prorektorius tarptautiniams santykiams ir partnerystei (nauja pareigybė). Vizito Universitete metu, visose diskusijose dominavo ir socialinių bei verslo partnerių įtraukimo tema.

Tačiau, kaip ekspertų grupė išsiaiškino poveikiui regionų ir šalies raidai skirtame susitikime, nėra aiškios strategijos, kaip socialinius ir verslo partnerius atsirinkti – jie atrenkami vadovaujantis „praktiniais sumetimais“; santykiai kuriami asmeninių ryšių ir vietinių žinių pagrindu, o kiekvienas padalinys renkasi savo nuožiūra, nors kancleris, kaip atsakingas už strateginius klausimus asmuo, yra informuojamas apie pasirinkimus. Nėra aiškių kriterijų (pvz., profilis, organizacijos tipas ar dydis, jos mokymo, mokslo tyrimų, inovacijų arba įdarbinimo pajėgumai, regioninė, nacionalinė arba tarptautinė reputacija), kuriais vadovaudamasis Universitetas renkasi partnerius. Tai pasitvirtino ir ekspertų grupės susitikime su partneriais. Plėtojant partnerių tinklą ir tikrinant jų pajėgumą bei norą išsipareigoti, toks individualus partnerių rinkimasis iš tiesų gali būti efektyvus. Kita vertus, jis nebūtinai padeda identifikuoti tuos partnerius, kurie galėtų efektyviausiai prisidėti prie Universiteto strateginės plėtros ir tuo pat metu didintų jo veiklos poveikį regioniniu ir (ar) šalies mastu. Akivaizdu, kad KSU aiškiai įvardijus savo nišą (-as) ir tai, ar švietimo ir tyrimų srityje orientuojamasi į šalies, ar į regioninį lygmenį, būtų lengviau sukurti išbaigtą partnerystės kūrimo strategiją.

25. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja KSU parengti ir įgyvendinti aiškia socialinių ir verslo partnerių atrankos strategiją, vertinti ją tinkamais laiko tarpais, užtikrinti, kad partnerystės būtų kuriamos konkrečiai tam, kad, viena vertus, padėtų siekti Universiteto strateginių tikslų švietimo ir mokslo tyrimų srityje, o kita vertus, didintų Universiteto veiklos poveikį regioniniu ir (ar) šalies mastu.

26. Trečia, būtinas aiškesnis arba strategiškesnis požiūris į tarptautiškumą – būtų idealu, jei jis atsispindėtų peržiūroje Strategijoje. Nuo 2012 m., be jau minėtojo neseniai paskirto naujo prorektoriaus, KSU išties išplėtojo savo tarptautinę veiklą (žr. 79–82 ir 99 paragrafus), tačiau dar neturi visos šios veiklos kryptį. Studijoms, mokymuisi visą gyvenimą ir mokslo tyrimams skirtų susitikimų metu ekspertų grupė išsiaiškino, kad vadovybei žinoma, jog nepaisant to, kad šiuo metu yra sukurtas gana platus tarptautinis „Erasmus“ partnerių tinklas, Universitetas, kurdamas švietimo ir mokymo partnerystes, turi vykdyti tikslingesnę atranką. Be to, šiuo metu yra kuriamas tarptautinių mokslo tyrimų partnerių tinklas. Iki šiol partnerystės buvo sudaromos reaguojant į neatidėliotinus poreikius. Dabar daugiau dėmesio reikėtų skirti tam, kaip jos galėtų būti iš esmės naudingos Universiteto švietimo, mokymo ir mokslo tyrimų plėtrai ir padidinti jo veiklos poveikį regionų ir (ar) šalies raidai. Pavyzdžiui, tarptautiškumo strategijoje reikėtų pateikti loginį tarptautiškumo apibrėžimą (pvz., švietimo, mokymo ir mokslo tyrimų veiklos aprėpties didinimas; švietimo ir mokslo tyrimų kokybės ir (ar) studentų studijų patirties gerinimas; pajamų iš atvykstančių studentų judumo arba tyrimų projektų generavimas), akcentuoti mobilumą geografinė prasme, „tarptautiškumo namuose“ būdus ir priemones bei aiškiai įvardyti partnerystės kriterijus (kaip ir ryšių su socialiniais ir verslo partneriais atveju).

27. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja KSU parengti ir įgyvendinti tarptautiškumo strategiją, apimančią švietimą ir mokslo tyrimus, efektyviai valdyti besiplečiančias tarptautines veiklas, įskaitant tarptautines partnerystes bei užtikrinti, kad visa tai atitinktų Universiteto strateginius tikslus.

Strateginio plano įgyvendinimo rodikliai

28. Į strateginių veiksmų planą, kuris yra neatsiejama 2012–2018 m. strategijos dalis, įeina rezultatai (pvz., kasmet į kiekvieną studijų programą priimti mažiausiai po 15 studentų; per mokslo metus parengti mažiausiai 5 naujus suaugusiųjų neformaliojo švietimo / mokymo kursus; siekti, kad mažiausiai 80 % motyvacijos sistemoje dalyvaujančio personalo būtų ja patenkinti). Nors veiksmų plane jie ir neįvardijami kaip rodikliai, juos iš tikrųjų galima naudoti kaip kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Tokie „rodikliai“ arba „tikslai“ nustatomi visoms svarbioms užduotims, o šiaip tikslus protinga nustatyti tam, kad vienų jų būtų siekiama įvairiuose planavimo laikotarpio taškuose, o kitų – jam pasibaigus. Apibendrintai tariant, būtent jie leidžia stebėti Strategijos įgyvendinimą. Be to, kaip paaiškinta SS ir kokybės užtikrinimui skirtame susitikime, strategijai stebėti KSU naudojami tokie duomenys kaip priimtų, atvykstančių ir išvykstančių studentų skaičius, suteiktos kvalifikacijos, kurie renkami vidinės kokybės užtikrinimo tikslais ir tai laikoma dalimi šios sistemos. Tačiau iš KSU ataskaitinių dokumentų iki galo neaišku, kaip konkrečiai visi turimi rodikliai naudojami judėjimui strateginių tikslų link išmatuoti ir būtinoms korekcijoms atlikti (žr. 30 paragrafą ir susijusias pastabas apie surinktus duomenis arba galimus papildomus rodiklius 41, 103 ir 105 paragrafuose).

Strateginio plano įgyvendinimo stebėsenos procedūrų tinkamumas

29. Kaip aiškinama SS, Universitete taikomos trys pagrindinės Strategijos įgyvendinimo stebėsenos procedūros: Metinės veiklos ataskaitos, kokybės rodiklių matavimo sistema ir metinės veiklos auditai, apimantys procesų valdymą, rezultatus ir pan., sudarantys vidinio kokybės užtikrinimo sistemos dalį. Rektoriaus metinės ataskaitos rengiamos remiantis metinėmis ataskaitomis, kurias pateikia kiekvienas padalinys; jos ruošiamos vadovaujantis metinės veiklos planais. 2015 m. KSU buvo patvirtinti metinių planų ir ataskaitų šablonai, kuriuos padaliniai pildė tam, kad visoje įstaigoje būtų užtikrintas nuoseklumas – tai išties sveikintinas patobulinimas. Kadangi šablonai atspindi Strateginių veiksmų plano struktūrą (strateginio proveržio kryptys, užduotys / veikla, laikotarpis ir rezultatai), metiniuose planuose aiškiai matyti, kaip Strateginių veiksmų plano laikomasi padalinių lygiu, o planai ir ataskaitos turi aiškų strateginį akcentą. Planavimo ir ataskaitų rengimo metodika laikytina **geros praktikos** pavyzdžiu. Visos šios trys procedūros sudaro tvirtą pagrindą, leidžiantį veiksmingai stebėti Strategijos įgyvendinimą ir, naudojamos kartu su jau minėtais rodikliais, padeda įvertinti

pažangą, daromą siekiant strateginių tikslų. Įvairiose SS dalyse pateikti ir lankantis Universitete surinkti duomenys byloja, kad Strategija išties įgyvendinama taip, kaip planuojama.

30. Nepaisant to, kad ekspertų grupei pristatytoje 2014 m. rektoriaus ataskaitoje pateikiama Universiteto veiklos apžvalga ir veiklą pagrindinėse srityse iliustruojantys duomenys (švietimas ir mokslo tyrimai, ištekčiai ir infrastruktūra, valdymas, tarptautiniai santykiai ir kt.), joje neaptariama per metus padaryta strategijos įgyvendinimo pažanga. Be to, jokiame ekspertų grupei pateiktame dokumente nekalbama apie bendrą pažangą, nuo 2012 m. padarytą siekiant strateginių tikslų. Tokiame dokumente turėtų būti duomenų, surinktų remiantis strategijoje apibrėžtais rodikliais, ir duomenų, surinktų naudojantis vidinės kokybės užtikrinimo sistema. Šį trūkumą galima lengvai ištaisyti, Strateginių veiksmų plane pridėjus stulpelį „Pažanga“.

31. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja KSU parengti ir kasmet atnaujinti dokumentą, atspindintį įgyvendinant Strategiją įstaigos lygiu padarytą pažangą, vertinamą remiantis konkrečiais rodikliais.

Informacija apie strateginio plano įgyvendinimą

32. Kaip teigiama Statute ir paašškinta vizito Universitete metu, rektoriaus ataskaitos pateikiamos Visuotiniam akcininkų susirinkimui, Akademinei tarybai ir Senatui. Jos taip pat skelbiamos Universiteto svetainėje, taigi yra prieinamos ne tik KSU bendruomenei, bet ir visuomenei (nors ekspertų grupė negali patvirtinti, kad svetainėje šias ataskaitas būtų lengva rasti). Su strategijos įgyvendinimu susiję klausimai reguliariai aptariami įvairių lygių susitikimuose su akademinė bendruomene. Be to, informacija apie Universitetą, jo veiklą ir pasiekimus platinama per pranešimus spaudoje, socialiniuose tinkluose, spaudiniuose ar kitaip; dalis šios medžiagos tarp socialinių ir verslo partnerių platinama tiesiogiai. Visi vidiniai socialiniai dalininkai, su kuriais teko kalbėtis ekspertų grupei, buvo patenkinti gaunama informacija apie tai, kaip įgyvendinama Strategija ir, apibendrintai tariant, itin palankiai vertino kokybiškos informacijos srautą paties KSU viduje, nes tai skatina bendruomeniškumo jausmą. Tačiau dauguma socialinių ir verslo partnerių, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, negavo jokios informacijos apie strategijos įgyvendinimo pažangą ir nėra jokio veikiančio mechanizmo, kuris leistų juos nuolat informuoti apie Universiteto strateginius veiksmus. Tai prioritetinė tobulintina sritis, ypač dėl to, kad užduotis stiprinti ryšius su partneriais yra įvardinta dabartinėje strategijoje, o pataisytoje jos versijoje veikiausiai taps pagrindinio strateginio proveržio kryptimi.

33. Atsižvelgdama į šį kontekstą, 2012 m. ekspertų grupė rekomendavo KSU sukurti struktūrizuotą komunikacijos strategiją, ypač siekiant įtvirtinti naująjį Universiteto pavadinimą didesnėje visuomenės dalyje. Tokia strategija vis dar nėra sukurta. Nuo 2012 m. KSU ženkliai išplėtė savo švietimo ir mokymo paslaugų portfelį, tačiau kelios programos pritraukė gana nedidelį studentų skaičių (žr. 12 paragrafą); Universitetas patobulino mokslinių tyrimų veiklą ir ketina ją tobulinti toliau. Dabar svarstomi nauji būdai ir priemonės, kaip padidinti studentų įvairovę ir skaičių, galimai pritraukiant tarptautinių studentų iš Vidurio Europos ir Azijos, bei stiprinti esamas ir kuriamas naujas švietimo, mokymo ir mokslo tyrimų partnerystes. Nenukrypdamas nuo savo strateginių tikslų, Universitetas siekia pripažinimo šalyje ir tarptautinėje bendruomenėje. Visa tai reikalauja struktūrinio požiūrio į rinkodarą ir komunikaciją, aiškiai indentifikuotų tikslinių grupių ir priemonių kiekvienai jų pasiekti, pritaikytų pagal konkrečius jų poreikius. Kaip vizito metu išsiaiškino ekspertų grupė, Lietuvos demografinės krizės akivaizdoje Akademinei taryba ir Senatas pritarė tokiai komunikacijos ir rinkodaros strategijai, kuri padėtų pritraukti daugiau vietos ir užsienio studentų.

34. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja KSU skubiai sukurti išbaigtą komunikacijos ir rinkodaros strategiją.

VALDYMO VEIKSMINGUMAS

Vidaus kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumas

35. Universitete veikia ISO standartą atitinkanti vidinė kokybės užtikrinimo sistema, kurios aiški kokybės užtikrinimo politika ir procedūros padeda efektyviau vykdyti visus pagrindinius procesus, taigi atitinkama 2012 m. vertinimo rekomendacija yra visiškai įgyvendinta. Taip pat kokybės užtikrinimui skirtu susitikimo metu ekspertų grupė **teigiamai įvertino** faktą, kad KSU stengiasi neperkrauti sistemos procesais ir procedūromis, siekia protingos pusiausvyros tarp standartizavimo ir lankstumo, todėl tokio dydžio įstaiga kaip KSU šią sistemą pajėgia suvaldyti. Apibendrintai vertinant, sistema apima Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG). Kadangi nuo 2014 m. nebuvo atnaujintas Kokybės vadovas, patartina patobulinti kokybės užtikrinimo sistemą remiantis atnaujintų ESG 1 dalimi siekiant užtikrinti, kad būtų labiau akcentuojamos į studentą orientuotos studijos.

36. Iš diskusijų kokybės užtikrinimo klausimais ekspertų grupei tapo aišku, kad KSU skyrė daug dėmesio siekiant išsiaiškinti „kokybės kultūros“ supratimą. Akivaizdu, kad apie kokybės kultūros elementą galvoja ir vadovybė, itin pabrėžianti studijų programų vertinimą, tobulinimą ir galimybes personalui aptarti, „ką visiems kartu galima padaryti, siekiant geriau dirbti studentų labui“, trumpas pavaldumo atkarpa ir individualų problemų sprendimą. Tačiau šiame kontekste KSU vertėtų (per)svarstyti kai kurias pagrindines kokybės užtikrinimo koncepcijas. Ypač vertėtų praplėsti kokybės apibrėžimą, nes dabartinis jos suvokimas atrodo pernelyg orientuotas į studentų pasitenkinimą ir absolventų įsidarbinamumą. Jame taip pat galėtų atsispindėti, kaip, praplėtus „tinkamumo paskirčiai“ sąvoką, „tinkamumas paskirčiai“ ir meistriškumo koncepcijos įsilieja į kokybės programą. Galėtų būti kreipiama daugiau dėmesio ir į galimai gausesnius edukacinius tikslus, apimančius ne vien „įsidarbinamumo“ sritį, apie kuriuos taip pat kalbama Bolonijos proceso komunikatuose, 2015 m. Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo gairėse ir nuostatuose bei Europos Tarybos pareiškimuose, pavyzdžiui, tikslus stiprinti mokslo tyrimų ir inovacijų kompetenciją, skatinti asmeninį tobulėjimą ir ugdyti demokratinį pilietiškumą.

37. Su kokybės užtikrinimu susijusios atsakomybės aiškiai padalintos tarp įvairių lygių ir padalinių, įskaitant valdymo atstovę kokybės reikalams / prorektorę studijų ir mokslo tyrimų reikalams, fakultetų vadovus, studijų programų darbo grupes ir Studijų plėtros skyrių. Kaip lankydamosi Universitete išsiaiškino ekspertų grupė, prorektoriumi taip pat padeda neoficiali kokybės užtikrinimo grupė, pirmininkaujama vieno iš darbuotojų. Jos nariai kasmet keičiasi, dėl ko akademinėje bendruomenėje galimai stiprėja kokybės užtikrinimo sistemos valdymo ir kokybės kultūros pojūtis. Greitu laiku ketinama įkurti ir oficialią grupę.

38. Tiek, kiek ekspertų grupė gali spręsti iš KSU pateiktų studijų programų dokumentų, Kokybės vadove apibrėžti procesai ir procedūros bei susiję procesų aprašymai yra pakankami, kad užtikrintų atitiktį kvalifikacijoms, suteikiamoms pagal Lietuvos kvalifikacijų sandarą (LKS) ir Europos kvalifikacijų sąrangą (EKS). Kvalifikacijos siejamos su atitinkamais LKS lygiais, o jų aprašuose nurodomas lygis, darbo krūvis ir studijų rezultatai.

39. KSU taikomos tinkamos studijų programų kūrimo, vertinimo ir tobulinimo procedūros. Visame Universitete gyvuoja nuoseklus požiūris į studijų programų kūrimą ir vertinimą, kurį palaiko Studijų plėtros centras, teikiantis metodinę pagalbą, įskaitant dalykų / kursų aprašų šablonus. Kaip aiškinama SS ir patvirtinta vizito metu (Akademinė taryba ir Senatas; susitikimas dėl studijų ir mokymosi visą gyvenimą), Programų darbo grupės, kuriančios naujas programas, atsižvelgia į šalies reglamentus / rekomendacijas, išorinius programų vertinimus, darbo rinkos duomenis ir tendencijas. Studijų programų komitetai kasmet vertina ir koreguoja studijų programas. Socialinių ir verslo partnerių grįžtamojo ryšio siekiama tiek studijų programų kūrimo, tiek vertinimo procesuose. Ryškus partnerių įsitraukimas į tęstinį Aviacijos vadybos, Mados industrijos ir Teisės programų tobulinimą ir (ar) dėstymą yra **geros praktikos** pavyzdys. Kita vertus, nors partneriai yra visų programų komitetų nariai, jie tiesiogiai dalyvauja kuriant tik

kai kurias programas (pvz., Aviacijos vadybos ir Psichologijos). Į tai greitu metu veikiausiai bus atkreiptas dėmesys, nes peržiūrimoje strategijoje ryšių su partneriais stiprinimas veikiausiai taps pagrindine kryptimi. Partneriai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, pabrėžė, kad į jų pasiūlymus dėl vykdomų studijų programų KSU reaguoja kur kas aktyviau, negu kitos aukštojo mokslo įstaigos. Būtų idealu, jei KSU įgyvendintų reguliaraus grįžtamojo ryšio apie naujas ar vykdomas studijų programas gavimą iš savo absolventų, kurie, kaip vizito metu suprato ekspertų grupė, šiuo metu konsultuojami tik *ad hoc* ir individualia tvarka (taip pat žr. 70 paragrafe atitinkamas pastabas apie tai, kaip sekama absolventų karjera).

40. Po 2012 m. duotų rekomendacijų dėl struktūrinio grįžtamojo ryšio iš studentų, dabar Universitetas nuolat atlieka anonimines studentų apklausas. Be to, studentai gali pateikti atsiliepimus, dalyvaudami apklausoje „Išmesk problemą“, kurią kiekvieną semestrą rengia Studentų atstovybė, taip pat reguliarių ir *ad hoc* vykstančių individualių susitikimų metu. Studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, patvirtino turintys daug progų išsakyti savo nuomonę, o KSU į ją atsižvelgia ir iš tiesų imasi reaguoti, vadovaudamasis gautu grįžtamoju ryšiu.

41. Procedūros, susijusios su vykdomomis studijų programomis, atrodo esančios veiksmingos, kadangi leidžia Universitetui įvardyti silpnybes ir pasitaisyti (vizito metu už kokybę atsakingi asmenys ir studentai pateikė tokių pavyzdžių kaip dėstytojo atleidimas, peržiūrėtas studijų kurso turinys, pagerinta dėstyto / studijų medžiaga). Tačiau, kiek ekspertų grupė susidarė iš KSU pateiktų studentų vertinimo apklausos dokumentų bei diskusijų su SS grupe ir studentais, apklausos ir kiti grįžtamojo ryšio gavimo mechanizmai (pvz., diskusijos su studentais) pernelyg didelį dėmesį skiria dėstytojo darbui ir pernelyg menką platesniems studijų programų aspektams, pavyzdžiui, studijų rezultatams, programų struktūrai apskritai, t. y. jų sudedamųjų dalių išdėstymui ir sekai, programų turinio atitikimui paskirčiai, dėstyto ir mokymosi būdams. Patartina, užuot telkus visą dėmesį į individualų dėstytojo darbą, daugiau dėmesio skirti studijų programų vykdymui apskritai. Tai leistų KSU atlikti kur kas gilesnę lyginamąją visų vykdomų studijų programų analizę. Lyginamajai veiklos analizei reikėtų papildomų duomenų, kurie būtų renkami kaip vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dalis. 2014 m. rektoriaus ataskaita ir diskusijos su asmenimis, atsakingais už kokybę, rodo, kad Universitetas bent jau dalį reikiamų duomenų renka (pvz., stojančiųjų ir nubyėjusių studentų skaičių), tačiau nepanašu, kad laikui bėgant šie duomenys būtų buvę iki galo išnaudojami lyginamajai analizei atlikti ir studijų programoms patobulinti. Be to, atliekant tokią analizę, reikėtų įtraukti kiekvienos studijų programos duomenis, pavyzdžiui, kaštų analizę, kontingento analizę, mokslinius laipsnius, tenkančius vienam dėstytojui, rezultatams pasiekti naudojamus išteklius ir absolventų karjeros tyrimų duomenis (70–71 paragrafai), ir kt.

42. Universitete taikomos skaidrios procedūros ir studentų pasiekimų vertinimo kriterijai. Tarp jų – įstaigos procedūros, taikomos vertinant pasiektus studijų rezultatus, egzaminus ir baigiamųjų darbų gynimą, padalinių vadovų patvirtinti reikalavimai, keliami baigiamiesiems darbams, kiekvieno dalyko vertinimo strategija ir kriterijai. Tarp procedūrų – ir egzaminų perlaikymas, ir aiški studentų apeliacijų teikimo Egzaminų apeliacijų komitetui procedūra. Visos strategijos, procedūros ir kriterijai skelbiami viešai. Kalbinti studentai patvirtino turintys visą reikiamą informaciją apie vertinimo organizavimą ir sakė iš dėstytojų tinkamai gavę atsiliepimus apie savo pasiekimus.

43. Dėstytojų darbo kokybė – vienas iš svarbių KSU tikslų. Nors dar yra kur gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą, Universiteto pastangos sudaryti personalo tobulėjimui kuo daugiau galimybių vertinamos teigiamai (daugiau pastabų 50–52 paragrafuose).

44. Viena sudedamųjų vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dalių – „studijų ištekliai ir pagalba studentams“. Tačiau „pagalba studentams“ atrodo suvokiama gana siaurai, kadangi Kokybės vadove išimtinai kalbama apie studijų išteklius ir studentų apklausas, vykdomas siekiant įvertinti, ar jie tinkami (daugiau pastabų žr. 67 paragrafą).

45. Kaip teigiama SS ir pasitvirtino vizito metu, informacija apie vykdomas studijų programas teikiama viešai ir nuolat atnaujinama Universiteto svetainėje ir socialiniuose tinkluose veikiančiose Universiteto grupėse. Programų / kursų / dalykų aprašymai į svetainę neįkelti praktiniais sumetimais (pernelyg smulkūs ir ilgi). Kalbinti studentai buvo visiškai patenkinti informacija, teikiama prieš stojant į Universitetą. Įstojus pateikiama visa reikiama informacija apie studijų rezultatus, programų ir kursų turinį, taip pat studijų pradžioje ir kiekvieną semestrą pateikiama informacija apie įvertinimus. Visa ši informacija prieinama ir sistemoje „Moodle“. Papildomos informacijos galima teirautis ir elektroniniu paštu. Tačiau EAME gera praktika – skelbti išsamesnę informaciją apie programas ir kursus / dalykus (tačiau nebūtinai pilnai išsamius aprašymus). Dėl išsamesnių aprašymų skelbimo studijų programų turinys stojantiesiems taptų aiškesnis. Ypač tai svarbu tais atvejais, kai ryšys tarp studijų programos pavadinimo, jos turinio ir suteikiamo kvalifikacinio laipsnio nebūtinai savaime suprantamas (pvz., Kūrybinių ir kultūrinių industrijų ir Mados industrijos studijų programos, kurias baigus suteikiamas komunikacijos kvalifikacinis laipsnis).

Organizacijos struktūros pokyčių atitiktis

46. Po 2012 m. veiklos vertinimo KSU kaip įstaiga išaugo, įsteigė naujų akademinų ir pagalbos paslaugų skyrių, išplėtė veiklos sričių skaičių. Verslo mokykla (suformuota integravus VVA į Universiteto struktūrą; žr. 6 paragrafą) vykdo anksčiau buvusias ir naujas studijų programas; Interneto inžinerijos katedra buvo įkurta naujai akredituotai studijų programai vykdyti; trys esami padaliniai (Teisės fakultetas, Klaipėdos fakultetas, Kūrybos visuomenės ir ekonomikos institutas) išsiplėtė ir siūlo naujai akredituotų studijų programų. Šios permainos – tai logiškas KSU akademinio portfelio augimo padarinys, atitinkantis įstaigos strateginį tikslą tapti daugiaprofiliniu universitetu, kurio reikėjo efektyviai studijų programų vadybai užtikrinti. Kadangi Universitetas turi ambicingą mokslo tyrimų programą, o jo tiriama veikla iš esmės priklauso nuo išorės finansavimo (84 ir 91 paragrafai), Mokslo plėtros centro įkūrimas ir visai neseniai veikti pradėjęs Projektų plėtros skyrius sudarė geras sąlygas pasistūmėti į priekį; abiem padaliniams reikės užtikrinti, kad nauji mokslo tyrimų pasiūlymai iš tiesų būtų orientuoti į strategiją (žr. 23 paragrafą). Be to, neseniai paskirtas naujasis prorektorius tarptautinių santykių ir partnerystės reikalams – išties pagrįstas sprendimas. Viena vertus, šiuo metu KSU pirmenybę teikia tarptautiškumui ir santykiams su socialiniais ir verslo partneriais, kita vertus, prorektorė studijų ir mokslo tyrimų reikalams, kuriai iki šiol teko labai platus strateginių ir kasdinių užduočių „portfelis“, iš tiesų galės daugiau susitelkti ties strateginiais klausimais. Kadangi naujasis prorektorius buvo paskirtas prieš pat ekspertų grupės vizitą, dar per anksti kalbėti, kaip jis ketina susidoroti su strateginėmis užduotimis. Ekspertų grupė tikisi, kad jo įžvalgos (žr. 24–27 paragrafus) bus naudingos.

Procesų valdymas

47. Valdymo atsakomybė yra aiškiai padalinta tarp valdymo organų (Visuotinio akcininkų susirinkimo (VAS), rektoriaus ir Akademinės tarybos) ir pagrindinių administracijos asmenų (rektoriaus, prorektorių ir kanclerio). Iš diskusijų su visais dalininkais ekspertų grupei tapo akivaizdu, kad sprendimai tiek vidaus klausimais, tiek su socialiniais ir verslo partneriais susijusiais klausimais (studijų programų patobulinimai; nauji mokymo kursai ir kt.) priimami greitai – tai yra geros praktikos pavyzdys. Kaip vizito metu paaikškino kancleris, veiksmingą sprendimų priėmimo procesą dar labiau palengvina tas faktas, kad VAS sudaro rektorius, vienas iš prorektorių ir kancleris. Esama ir sprendimų priėmimo procesą veikiančių išorės veiksmų, kadangi į Akademinę tarybą įeina išorės dalininkų, nors, kaip jau buvo minėta 19 paragrafe, kalbant apie strateginį planavimą, dar galima aktyviau įtraukti socialinius ir verslo partnerius bei absolventus.

48. Ekspertų grupei akivaizdu, kad KSU egzistuojanti atviro dalyvavimo kultūra, kai darbuotojams ir studentams sukuriama begalė progų išreikšti savo požiūrį ir prisidėti prie akademinų ir Universiteto valdymo sprendimų, yra geros praktikos pavyzdys. Panašiai ir su

finansavimu – jis skirstomas laikantis kolegialumo principo, remiantis padalinių parengtais metiniais planais. Administracija deda visas pastangas, kad sukurtų kolektyvinio dalyvavimo kultūrą. Kaip ekspertų grupė pastebėjo vizito metu, tarp dėstytojų ir studentų jau yra susiformavęs stiprus bendruomeniškumo jausmas. Vadovybė tikisi, kad studentų dalyvavimas Universiteto valdymo reikaluose, įskaitant kokybės užtikrinime, taps aktyvesnis, kadangi į jį įsitraukę studentai yra labiau patenkinti savo studijomis KSU. Studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, buvo visiškai patenkinti savo turima „galia“ ir tuo, kaip dalyvauja valdymo reikaluose, įskaitant sprendimų priėmimo procesą. Ekspertų grupės nuomone, Studentų atstovybė, kurios narys įeina į Senatą, galėtų labiau išnaudoti siūlomas galimybes dalyvauti valdymo procesuose.

49. Turint omenyje „orientaciją į strateginius planus ir rezultatus“, kaip teigiama SS, procesų valdymas reguliuojamas, laikantis Kokybės vadovo ir prie jo pridedamų procesų aprašų, grindžiamų strategija. Tai užtikrina visuotinę vykdomos veiklos ir strategijoje keliamų tikslų bei tikėtinų rezultatų darną, ir ekspertų grupė nerado jokių įrodymų, kad tai neveiktų. Kita vertus, kaip jau buvo minėta (22–27 paragrafai), po „nevaržomos plėtros“ etapo KSU šiuo metu reikia susitelkti strategiškai ir aiškiai įvardyti prioritetus – tai turėtų būti padaryta peržiūrimoje Strategijoje, kuria remiantis bus vykdoma veikla.

Žmogiškųjų išteklių valdymas

50. Strategijoje kaip viena svarbiausių proveržio krypčių aiškiai dominuoja aukšta darbuotojų kokybė ir personalo tobulėjimas – administracija gerai supranta, kokie gyvybiškai svarbūs yra žmogiškieji ištekliai, ir tai laikoma girtinu požiūriu. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas šiuo metu įgyvendinamas kaip vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dalis. Strategijoje apibrėžtos susijusios užduotys vykdomos pagal planą ir egzistuoja dauguma pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų.

51. Kaip teigiama SS ir pasitvirtino vizito metu, laikomasi aiškių akademinų ir administracijos darbuotojų samdymo ir atrankos procedūrų bei kriterijų, atliekamas metinis akademinų darbuotojų veiklos vertinimas, patvirtinti abiejų kategorijų darbuotojų pareigybiniai aprašai. Darbuotojų mokymosi poreikiams įvertinti rengiamos apklausos ir susitikimai. Nepaisant riboto finansavimo mokymams, KSU savo akademiniams darbuotojams siūlo daugybę tobulinimosi galimybių tiek Lietuvoje (mokomieji seminarai / apskritojo stalo diskusijos; kai kuriuose jų dalyvauja dėstytojai iš užsienio), tiek svetur (judumo programa „Erasmus“, konferencijos). Neseniai vykusiuose mokymuose dėstytojai galėjo tobulinti svarbiausių sričių metodologines kompetencijas (pvz., į studentą orientuotas mokymasis ir studentų vertinimas). Nedaug dėstytojų patirties turintys dėstytojai, pavyzdžiui, dėstytojai praktikai, dėsto kartu su patyrusiais darbuotojais – tai geras būdas, leidžiantis abiem užtikrinti tinkamą dėstytojų kokybę ir suteikiantis galimybių mokytis iš kolegų. Visa tai atitinka 2012 m. veiklos vertinimo rekomendacijas dėl darbuotojų tobulinimosi. Tačiau problemų tebekelia ne itin aktyvus darbuotojų dalyvavimas vidaus veikloje, todėl tikimasi, kad vadovybė ją išspręs, naudodamasi strategijoje planuojama nustatyti skatinimo programa (žr. susijusią rekomendaciją 93 paragrafe). Kalbant apie dalyvavimą priimančias sprendimus, darbuotojai aktyviai dalyvauja Universiteto valdymo reikaluose, pavyzdžiui, yra Akademinės tarybos ir Senato nariais, Studijų ir darbo programų grupių ir komitetų nariais arba vadovais, įeina į auditą atliekančias komisijas ir dalyvauja kokybės užtikrinime.

52. KSU dirbantis personalas itin atsidaavęs įstaigai ir motyvuotas. Strateginiam valdymui skirtu susitikimu metu ekspertų grupė nustatė, kad vadovybė turi aiškų planą, kaip žingsnis po žingsnio tobulinti žmogiškuosius išteklius: nuo stabilaus personalo branduolio kūrimo iki paties Universiteto doktorantų rengimo. Kad šios pastangos išties duotų vaisių, šiuo metu svarstomos įvairios galimybės, kaip pritraukti finansavimo, kad Universitetas priviliotų daugiau aukštos kvalifikacijos specialistų (jei įmanoma – dirbti visu etatu) ir galėtų jiems pasiūlyti

konkurencingus atlyginimus. Taip pat pasirašytas susitarimas įsteigti jungtines doktorantūros programas (75 ir 88 paragrafai).

Pokyčių valdymas

53. Iš visų diskusijų lankantis Universitete ekspertų grupei tapo aišku, kad KSU sukūrė atvirumo permainingoms ir lankstumo kultūrą. Kaip aiškinama SS ir paaiškinta vizito metu, esama tam tikrų priemonių įrodymams rinkti, kurios gali padėti ten, kur reikalingi arba pageidautini pokyčiai ir padėti juos valdyti. Pokyčių valdymas yra Tobulinimo veiksmų valdymo proceso, reguliuojamo Kokybės vadovo, dalis. Siekdamas pagerinti šį procesą, Universitetas renka įrodymus, daugiausia rengdamas reguliarias studentų (dėl laipsnį suteikiančių studijų programų) ir dėstytojų (dėl personalo kvalifikacijos kėlimo) apklausas, atlieka metinius veiklos auditus, išorinius įstaigos ir programų vertinimus. KSU vidaus ir išorės aplinkai analizuoti rengiami vidaus posėdžiai, susirenkami išorės dalininkų atsiliepimai, nors, išskyrus Akademinėje taryboje, tai daroma tik *ad hoc* ir individualia tvarka (19 ir 39 paragrafai). Norint išanalizuoti ir pagerinti programų vykdymą, vidinės kokybės užtikrinimo reikmėms reikėtų surinkti daugiau duomenų (41 paragrafas). Nepaisant to, nesenų pokyčių pavyzdžiai, vizito metu pateikti ekspertų grupei, rodo, kad pokyčių valdymą palaikantys mechanizmai veikia efektyviai (Strategijos peržiūra; Statuto pataisos, aiškiau įvardijančios Akademinės tarybos ir Senato atsakomybę, Projektų plėtros skyriaus įsteigimas po audito; studijų programų pokyčiai).

54. Šiuo metu oficialiai nėra konkretaus rizikos vertinimo mechanizmo. Tačiau, kaip tvirtinta strateginiam valdymui skirtuose susitikimuose ir bendraujant su Akademinė taryba bei Senatu, Universitetui gerai žinomi akivaizdūs pavojai, susiję su nuolatiniu studentiško amžiaus Lietuvos gyventojų mažėjimu ir nelygia konkurencija su valstybinėmis aukštojo mokslo įstaigomis (ir su susijusia finansine rizika). Iki šiol šią riziką stengtasi sumažinti plečiant programų portfelį. Ekspertų grupė tikisi, kad peržiūrėtoje Strategijoje bus įvardyta naujų kovos su šiais pavojais būdų. (Pastabas dėl finansų valdymo žr. 59–60 paragrafuose).

55. Apibendrintai tariant, nuo 2012 m. KSU gyvena nuolatiniiais pokyčiais. Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, pagrindiniai pokyčiai susiję su kuriama studijų programų portfeliu ir mokslinių tyrimų veikla, akademinė ir pagalbinių skyrių steigimu arba išplėtimu, tarptautinės veiklos plėtojimu ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pagrindinių elementų įgyvendinimu. KSU yra **girtinas** už tai, kaip suvaldė šiuos gana esminius svarbių sričių pokyčius tam, kad atsiderėtų ten, kur šiandien yra.

Materialiųjų išteklių valdymas

56. Pastaraisiais metais KSU padarė didelę pažangą, siekdamas atitikti studijų ištekliams MOSTA keliamus reikalavimus. 2014 m. liko neįgyvendintas vienas reikalavimas dėl studijoms pritaikytų vietų skaičiaus bibliotekoje. Universitetas nuomojasi patalpas trijose vietose – dvi Vilniuje ir vienas Klaipėdoje, ir naudojami partneriui priklausančiu Audiovizualinių menų industrijos inkubatoriumi (AMII) Vilniaus rajone. Dalijimasis patalpomis su Audiovizualinių menų industrijos inkubatoriumi yra **geros praktikos** pavyzdys. Šiuo metu vyksta derybos dėl didesnių patalpų nuomos. Kaip teigiama SS (Priedas Nr. 18), per abejas Vilniuje turimas patalpas susidaro iš viso 13 didesnių ir mažesnių auditorijų (nuo 24 iki 87 vietų), kuriose skaitomos paskaitos ir vedami seminarai, įskaitant 1 kompiuterių klasę su 30 darbo vietų, esančią pagrindiniame Universiteto pastate. Jame taip pat veikia Interneto inžinerijos laboratorija ir biblioteka su skaitykla. Klaipėdos filiale (kuriame ekspertų grupė nesilankė dėl atstumo) yra 13 auditorijų, kurių kiekviena turi po 25 darbo vietas, įskaitant 4 kompiuterių klases ir 2 auditorijas po 80 vietų. Visuose trijuose Universiteto pastatuose veikia belaidis internetas. Bibliotekoje yra vadovėlių ir periodinių leidinių lietuvių ir anglų kalbomis, galima naudotis įvairiomis tarptautinėmis duomenų bazėmis. Pagal bendradarbiavimo susitarimus studentai ir darbuotojai taip pat gali naudotis Lietuvos technikos bibliotekos, Psichologijos akademijos bibliotekos, Klaipėdos universiteto bibliotekos ištekliais.

57. Pagrindines patalpas Vilniuje apžiūrėjusios ekspertų grupės nuomone, auditorijos yra pakankamos dabartiniam skaičiui studentų sutalpinti, gerai įrengtos ir, kas svarbiausia, jų sąlygos yra geros mokytis. Biblioteka tiek vietų skaičiaus, tiek išteklių požiūriu išties gana maža, tačiau, pasak kalbintų studentų, šiuos nepatogumus atsveria galimybė naudotis pirmiau minėtomis bibliotekomis. Tačiau, kaip pastebėjo ekspertų grupė, lėtas internetas, mažai vietos ir nepatogūs baldai studentams tikrai kelia nepatogumų. Jie taip pat pageidautų drabužinės, valgyklos ir automobilių stovėjimo vietų.

58. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja KSU ir toliau gerinti mokymosi sąlygas, ypač darbo vietos studentams požiūriu, pasirūpinti interneto ryšiu ir pagalbinėmis patalpomis studentams (drabužine, valgykla ir pan.).

Lėšų panaudojimas tikslams pasiekti

59. KSU pajamas sudaro lėšos, gaunamos iš užmokesčio už mokslą (81 %) ir suaugusiųjų švietimo / mokymo kursus, mokslinių tyrimų konsultacinių paslaugų, pagalbos verslumui ir inovacijoms, mokslo tyrimų ir švietimo projektų. Laikantis pajamų srautų diversifikavimo politikos, pajamos, gaunamos iš kitų nei mokesčiai už mokslą šaltinių, pastaraisiais metais išaugo, nes buvo imtasi veiksmų moksliniams tyrimams komerciškai realizuoti. Pastaruosius trejus metus buvo fiksuojamas deficitinis Universiteto biudžetas, ir tik 2015 m. jis veikiausiai pirmą kartą bus subalansuotas. Nors įtempta finansinė padėtis galėtų kelti susirūpinimą, ekspertų grupė iš kanclerio, kaip Visuotinio akcininkų susirinkimo atstovo, sužinojo, kad VAS yra pasirengęs ir toliau tinkamai finansuoti KSU, ir kad yra svarstomi pajamų generavimo ir tolesnės Universiteto plėtros scenarijai (ekspertų grupei pateikta pavyzdžių).

60. Finansavimas skirstomas atsižvelgiant į metinius planus, kuriuos, laikydamiesi strategijos, rengia padaliniai (29 ir 48 paragrafai). Ekspertų grupės nuomone, tai užtikrina, kad formuojant biudžetą būtų kreipiamas tinkamas dėmesys į Universiteto strateginius planus. Tokio požiūrio vizito metu laikėsi ir Akademinė taryba bei Senatas. Ekspertų grupė iš diskusijų su kancleriu (Visuotinis akcininkų susirinkimas) taip pat suprato, kad Universitetas siekia protingo balanso tarp „strateginės būtinybės“ plėsti arba išlaikyti dabartinį studijų programų portfelį ir finansinio studijų programų gyvybingumo, nustatydamas mažiausią į kiekvieną ketinamą vykdyti studijų programą priimamų studentų skaičių.

Akademinė etika

61. KSU turi Akademinės etikos kodeksą, kuriame nustatomi darbuotojų ir studentų bei jų tarpusavio bendravimo etikos standartai ir kodekso įgyvendinimo priežiūros procedūra. Kodekso pažeidimo atvejus svarsto Etikos priežiūros komisija, į kurią įeina tiek dėstytojų, tiek studentų, galinti taikyti sankcijas. Taip pat yra Elgesio kodeksas, papildomai nustatantis kai kuriuos principus (pvz., vadovų atvirumo bendradarbiauti su studentais, dėstytojų ir studentų dalyvavimo visų lygių sprendimų priėmimo procese principus). Universitete naudojama plagijavimo aptikimo programinė įranga, kuria tikrinami visi baigiamieji darbai (projektai ir galutinės versijos), o kai kuriais atvejais – ir kursiniai darbai. Studentai yra susipažinę su Etikos kodeksu, įskaitant ir tai, kuo gali baigtis plagijavimas. Kaip ekspertų grupė sužinojo iš SS rengimo grupės, iki šiol dar nebūta kodekso pažeidimo atvejų, kalbant apie mokslinius tyrimus arba baigiamųjų darbų plagijavimą, tačiau kai kurie studentai buvo išvaryti iš egzaminų už nusirašinėjimą.

Apibendrintai tariant, po 2012 m. veiklos vertinimo KSU iš pereinamojo etapo perėjo į Universiteto kūrimosi etapą, kai iš specializuotos įstaigos tapo daugiaprofiline įstaiga. Išsiplėtė studijų programų portfelis, imta aktyviau dalyvauti mokslo tyrimų ir tarptautinėje veikloje, įdiegti sklandžiai veikiantys mechanizmai, padedantys valdyti Universitetą, o visa tai lydėjo jo struktūros pokyčiai. Dabar KSU misija ir vizija turėtų būti labiau sutelkta ir konkretesnė, ir, remiantis aiškiai įvardytomis nišomis, atspindėti išskirtinius jo bruožus. 2012–2018 m. Universiteto strategijoje pateikiama plati misija, priderinta prie šalies ir europinės politikos, yra aiški ir metodologiškai nuosekli. Bendrai vertinant, nustatyti rodikliai ir iš esmės įdiegtos

procedūros, skirtos Strategijos įgyvendinimui veiksmingai stebėti, ir panašu, kad akcininkai patenkinti gauta informacija apie jos įgyvendinimą; nepaisant to, ėjimą strateginių tikslų link reikia tinkamai įforminti dokumentuose. Kalbant paprasčiau, po pereinamojo etapo Universitetui reikia aiškių prioritetų ir aiškesnio strateginio valdymo. Tai turi atsispindėti Strategijoje, kurią ketinama peržiūrėti 2016 m. pradžioje. Tam, kad Universitetas ir toliau veiktų strategiškai, būtinos socialinių ir verslo partnerių pasirinkimo, tarptautiškumo, komunikacijos ir rinkodaros strategijos.

Apskritai KSU formuoja kokybės kultūrą, o jo vidinė kokybės užtikrinimo sistema veikia gana efektyviai. Tuo pat metu atrodo, kad sistema pernelyg orientuota į studentų patenkinimą ir absolventų įsidarbinamumą, o ne į plačiau apibrėžiamą kokybę, pernelyg daug dėmesio skiriama atskirų dėstytojų veiklai, ir per mažai – tam, kaip bendrai veikia studijų programa. Studijų programų veikimui išanalizuoti ir pagerinti reikėtų surinkti daugiau duomenų. Visi organizacinės struktūros pokyčiai atitinka keliamus strateginius tikslus ir buvo būtini, siekiant užtikrinti efektyvų švietimo ir mokslo tyrimų valdymą. Procesų ir pokyčių valdymas galėtų būti laikomi geros praktikos pavyzdžiais. Teigiamai vertinama tai, kad Universitetas didelį dėmesį skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui; egzistuoja tinkami pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai, tačiau trūksta bendros skatinimo programos; Universitetui itin atsidavęs ir motyvuotas personalas yra didelė įstaigos vertybė. Studijų materialinę bazę, atsižvelgiant į studentų atsiliepimus, vis dar reikėtų tobulinti. Finansavimo skirstymas nukreiptas į strateginius tikslus. Akademinei etikai skiriamas deramas dėmesys.

Srities vertinimas: *Strateginio valdymo sritis vertinama teigiamai.*

IV. STUDIJS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

MOKYMOSI SĄLYGOS

Atitiktis misijos ir strateginio plano reikalavimams bei šalies raidos poreikiams

62. KSU siūlo bakalauro ir magistro studijų programas bei suaugusiųjų švietimo ir mokymo kursus (taip pat žr. 10 ir 11 paragrafus). Apibendrintai tariant, suteikiamos kvalifikacijos atitinka platų vizijos, misijos ir strateginio porveržio kryptį apibrėžimą, pateikiamą Strategijoje, tačiau sudėtinga aiškiai identifikuoti konkrečias sąsajas tarp jų. Atsižvelgdama į priderinimo prie misijos ir strateginio plano kontekstą, 2012 m. veiklos vertinimo ekspertų grupė rekomendavo KSU aiškiau formuluoti rašytines rekomendacijas dėl siektinų studijų programos rezultatų, kurios leistų studentams tobulinti perkeliamašias kompetencijas, ir konkrečiau raštiškai formuluoti ryšį tarp Universiteto deklaruojamos vizijos, misijos ir strategijos bei studijų programų (15 paragrafas). Per tą laiką KSU padarė pažangą, nes ekspertų grupei pateikti programų ir kursų / dalykų aprašymai yra grindžiami aiškia metodika, kuri apibrėžia ir nusako studijų rezultatus, studijų kurso turinį ir dėstymo / mokymosi metodus. Tačiau studijų programos sandara ir kursų aprašymai būtų dar geresni, jei būtų skiriamas didesnis dėmesys perkeliamesiems įgūdžiams. Be to, ryšys tarp misijos, strategijos ir studijų programų sandaros (studijų rezultatų, dėstymo / mokymosi metodų, studentų vertinimo) vis dar sunkiai nustatomas, didele dalimi dėl to, kad misija yra labiau bendrinio pobūdžio, o strategijoje nepaaiškinama, kaip strateginis tikslas sukurti „tarpdisciplininių studijų sistemą“ bus perkeltas į studijų programų kūrimo metodikas ir kokius dėstymo / mokymosi metodus ketinama priimti.

63. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja KSU labiau susieti savo viziją, misiją, strategiją ir studijų programų sandarą (studijų rezultatai, turinys, dėstymo / mokymosi metodai ir studentų vertinimas).

64. Suteikiamos kvalifikacijos dera su šalies raidos poreikiais arba prioritetais, įvardijamais SS cituojamuose strateginiuose dokumentuose. Apibendrintai tariant, įdiegti tinkami mechanizmai, užtikrinantys, kad suteikiamos kvalifikacijos atitinka darbo rinkos poreikius, nors dar yra vietos, kur tobulėti (žr. 41 ir 70 paragrafus). Nors KSU kaip pagrindinį savo edukacinį tikslą pabrėžia įsidarbinamumo aspektą, kas yra vertintina teigiamai, tai gali būti daroma kitų ne mažiau svarbių edukacinių siekių pagalba (36 paragrafas). Nepaisant to, kaip ekspertų grupė sužinojo iš SS ir lankydamasi Universitete, kur bendravo su SS rengimo grupe, Akademine taryba ir Senatu, socialiniais ir verslo partneriais, kuriant ir vertinant studijų programas, atsižvelgiama į darbo rinkos tendencijas ir socialinių bei verslo partnerių atsiliepimus (39 paragrafas). Kuriant suaugusiųjų švietimo / mokymo kursus, grįžtamojo ryšio siekiama įvairiais būdais (pvz., konsultuojamasi su pasirinktais partneriais; tiesiogiai dalyvaujama individualiai rengiamuose kursuose, pavyzdžiui, Anykščių rajono savivaldybės perkvalifikavimo kurse; siekiant nustatyti suaugusiųjų poreikius, atliekamos apklausos, kurias atlieka Teisės fakulteto studentų tyrėjų asociacija). Studijų programų ir kursų atitiktį šalies poreikiams įrodo Švietimo ir mokslo ministerija finansuojamos Interneto inžinerijos bakalauro studijų programos ir neformaliojo suaugusiųjų švietimo programos „Sumanus turizmas“ studijų vietos. Labai didelis arba gana didelis KSU absolventų įsidarbinimo lygis (Organizacinių inovacijų ir vadybos – 100 %; Verslo vadybos – 82 %; Teisės – 79 %; KSU papildomai pateikti duomenys) taip pat yra geras rodiklis, bylojantis apie tai, kad studijų programos atitinka darbo rinkos poreikius. Tiesa, daugumos naujų studijų programų studentai dar nebaigė. Tačiau partneriai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, labai vertina praktikas atliekančius arba kitoje jų organizacijos veikloje dalyvaujančius KSU studentus ir pabrėžia, kad jų žinios yra kur kas gausesnės, „platesnės“ nei kolegų iš kitų aukštojo mokslo įstaigų požiūris į darbą.

65. Menkas studentų, įstojusių į kai kurias studijų programas, skaičius (12 paragrafas) gali rodyti, kad esama tam tikro neatitikimo tarp to, ką siūlo KSU, ir aukštojo mokslo rinkos poreikių. Tačiau apie tai dar per anksti spręsti, kadangi minėtosios studijų programos tik neseniai

pradėtos vykdyti ir KSU dar neparengė visa apimančios rinkodaros strategijos (32–34 paragrafai).

Mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovė

66. Nuo 2012 m. KSU buvo akredituota 18 studijų programų, o šiuo metu dėstoma 14 (10 p.). Pastaraisiais metais Universiteto akademinis portfelis itin išsiplėtė ir iš tiesų studentams teikiamas platus pasirinkimas. Kaip studentai teigė ekspertų grupei, tai viena pagrindinių priežasčių, kodėl jie pasirinko studijuoti KSU. Ekspertams iš visų diskusijų taip pat akivaizdu, kad Universitetas yra labai orientuotas į studentų poreikius. Tai atsispindi beveik pusėje teikiamų tiek nuolatinių, tiek iššestinių studijų programų, ir kitose lankstaus pobūdžio studijose. Nuolatinių studijų programų paskaitos dėstomos nuo pirmadienio iki penktadienio, taip pat sisijine forma, kai paskaitos būna dėstomos dukart per mėnesį nuo penktadienio vidurdienio iki sekmadienio, ypač tiems, kurie mokosi ir dirba. Mokytis pagal „individualius studijų planus“ galima tiek nuolatinių, tiek iššestinių studijų programose, jie teikiami tiems, kurie jau yra įgiję studijų patirties (pvz., nori grįžti į studijas, yra perkeliama iš kitų institucijų). Apskritai, įvairovės atžvilgiu KSU gali būti gerosios praktikos pavyzdžiu.

67. KSU neabejotinai yra studentams draugiškas Universitetas ir orientuodamasis į studentus siekia teikti visapusišką paramą jiems. Ekspertų grupė gerai vertina daugelį Universiteto šiuo metu teikiamų paslaugų. Kaip paaiškinta SS ir vizito metu, studentai gali užsukti pas rektorių ir studijų bei mokslo prorektorę bet kuriuo metu aptarti jiems kylančių problemų. Nuolatinių ir iššestinių studijų koordinatorės padeda spręsti įvairius organizacinius klausimus. Į studijų dalykų dėstytojus galima kreiptis suplanuotu konsultacijų laiku ir elektroniniu paštu mokymosi klausimams aptarti ir, kaip minėta anksčiau, studentai gauna atitinkamą grįžtamąjį ryšį apie savo darbą. Kompetencijų raidos centre ir Verslumo ir inovacijų centre studentai įtraukiami į įvairią neformalią mokymosi veiklą, kuri padeda jiems pasirengti būsimai karjerai. Gerai besimokantiems studentams gali būti pasiūlyta nuo 20 % iki 100 % studijų mokesčio nuolaida, o neįgaliems studentams taip pat studentams iš sudėtingos aplinkos gali būti suteikiama nuo 50 % iki 100 % nuolaida, taip pat nuolaidos suteikiamos už KSU ambasadoriaus pareigų atlikimą ir kt. Šeimą primenantį atmosferą, lengvas priėjimas ir geri santykiai su vadovybe ir dėstytojais, nuolaidos studijų mokesčiui bei lankstus požiūris į mokėjimus labai vertinamas tų studentų, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė.

Tuo pačiu, nors studentai taip pat patenkinti teikiama mokymosi pagalba, grupės manymu, šioje srityje būtų galima padaryti daugiau. Kaip vizito metu minėjo kelios grupės, pastaraisiais metais norintys įstoti kandidatai turi mažiau žinių; iškrentančiųjų skaičius išaugo (pastaraisiais metais iki 20-25 %) ir kaip patvirtino vadovybė bei studentai, Universitete labai daug dėmesio skiriama kokybei ir tikimasi, kad studentai atitiks aukštus akademinis reikalavimus. Šiame kontekste KSU rekomenduojama apsvaistyti klausimą dėl papildomai teikiamos pagalbos naujai priimtiems studentams, „kuriems kyla rizika iškristi“, siekiant padėti jiems daryti pažangą mokantis pasirinktose studijų programose, kas gali būti labai svarbu, kai priimami skirtingus pagrindus turintys studentai.

68. Turint omeny KSU dydį, mokymosi visą gyvenimą veiklos, skirtos suaugusiems ir mokiniam, vykdymas laikytinas plačiu. Be nuolatinių „sesijų metu“ vykdomų ir iššestinių studijų programų, kuriose gali studijuoti suaugusieji, šiuo metu Universitetas siūlo 11 suaugusiųjų švietimo ir 26 mokymo kursus laipsnį suteikiančių studijų programų srityse (Viešasis administravimas, Informatika, Lingvistika, Vadyba, Verslas ir vadyba, Rinkodara, Komunikacija, Vadybos teisė, Teisė). Neseniai įmonėms ir asmenims pradėtas teikti Kibernetinės saugos kursas, o pastaruoju metu sudaryta sutartis su informacinių technologinių bendrove dėl kursų tematikos spektro plėtos ir Kibernetinės erdvės akademijos įkūrimas rodo, kad KSU yra nusprendęs pasiūlyti dar platesnį neformalaus ugdymo pasirinkimą. Taip pat jis kartu organizuoja atvirąsias paskaitas (pvz., „Protingi pirmadieniai“, „Madingi susitikimai“ ar „Piliečio kelias“, kurio metu pristatoma teisininko profesija) ir įvairius kitus įgūdžius

formuojančius renginius (pvz., paskaitos festivalyje „Atrask daugiau“, skirtame Vilniaus miesto ir rajono mokiniams, skaitytos KSU teisės fakulteto studentų mokslinių tyrimų draugijos; „Kūrybinė 2015 m. vasara“ bendrai surengta su KSU Kūrybos visuomenės ir ekonomikos institutu). Įvairioje neformaliojoje švietėjiškoje veikloje dalyvauja gana daug dalyvių (1000-1200 kasmet nuo 2012-2013 m. ir 2014-2015 m.; papildomi duomenys pateikti ekspertų grupei).

69. Universitetas taip pat girtinas dėl priimtų kvalifikacijų pripažinimo metodikų, kurios palengvina prieigą prie (aukštesnio lygio) formaliojo švietimo: sistemos, skirtos tiems, kurie baigė aukštojo mokslo programą kitose institucijose ir pageidauja toliau studijuoti; sistemos, pritaikytos kolegijų absolventams, įgijusiems profesinio bakalauro laipsnį, kurie gali turėti pripažintų panašių dalykų kreditų ir studijuoti siekdami gauti universitetinį laipsnį; ir neformaliojo švietimo metu įgytų kompetencijų pripažinimo metodikos. Iki šiol tokia metodika buvo sėkmingai naudojama 11 asmenų kompetencijai pripažinti (KSU Verslo vadybos programoje).

Absolventų karjeros stebėseną

70. „Absolventų ir esamų studentų karjerų stebėseną“, įskaitant apklausas, yra „Karjeros planavimo, stebėsenos ir ryšio palaikymo su absolventais proceso“ dalis, kuri reglamentuojama „Kokybės vadove“. Iki šiol KSU turėjo tik Teisės, Verslo vadybos ir Organizacinių inovacijų bei vadybos studijų programų absolventų. Universitetas perėmė absolventų duomenų bazę iš Vilniaus verslo teisės akademijos ir reguliariai skatina absolventus atnaujinti savo kontaktinę informaciją. Pirmąją absolventų apklausą Universitetas atliko 2012 m. (SS) ir planuoja jas atlikti baigus vertinti kiekvieną baigiamąjį darbą (apklausos, atliktos 2015 m. birželį, dokumentacija buvo pateikta ekspertų grupei). Tačiau kaip susitikimuose su absolventais ir dėl strateginio valdymo nustatė ekspertai, karjeros sekimo sistema neveikia tobulai, apklausos nebuvo atliekamos reguliariai ir ne visi absolventai buvo kviečiami jose dalyvauti. Be to, apklausa, įtraukianti tik neseniai pabaigusius studijas ir paskutiniųjų kursų studentus, turi kai kuriuos akivaizdžius trūkumus: ji neįvertina studentų įgytų žinių ir gebėjimų tinkamumo realaus darbo (dirbančių ir savarankiškai dirbančių) kontekste ir nefiksuoja absolventų karjeros. Todėl kol kas nėra sąlygų efektyviai naudoti absolventų grįžtamojo ryšio programų tobulinimui (žr. 41 p.).

71. **Rekomendacija:** ekspertų grupė rekomenduoja KSU įgyvendinti pilnavertę absolventų karjeros sekimo sistemą, įskaitant apklausas, skirtas absolventų karjerai stebėti.

72. 2012 m. buvo įsteigtas Alumnų klubas. Kaip buvo nurodyta SS ir patvirtino absolventai, jis turi savo internetinę platformą, kurioje alumnai gali skelbti informaciją apie savo karjeras, susisiekti vienas su kitu ir gauti Universiteto naujienlaiškius. Visi apklaustieji absolventai buvo šio klubo nariai. Pasak jų, kol kas klubas nėra itin aktyvus, tačiau tai daugiausiai dėl to, kad neskaitant teisininkų, jis jungia labai nedaug (ką tik) baigusią studijas absolventų.

Bendradarbiavimas tarp partnerių ir jų poveikis studijų ir mokymosi visą gyvenimą veiklai

73. Kaip teigiama SS, nuo 2012 m. bendradarbiavimas tarp socialinių ir verslo partnerių buvo integruotas į visus Universiteto valdymo procesus (išvardytus SS) ir kad jis yra KSU misijos neatsiejama dalis, kadangi norint „kurti gyvybingą akademinę bendruomenę ir svarų socialinį kapitalą“ reikia palaikyti gerus santykius su partneriais. Pastarieji yra per daug sąlyginiai, todėl peržiūradamas savo misiją KSU galėtų griežčiau apibrėžti santykius su partneriais. Bendradarbiavimas su partneriais iš tiesų yra įtrauktas į strateginius tikslus ir paverčiamas specifinėms įgyvendinimo priemonėmis Strategijoje; kaip minėta pirmiau, peržiūrėjus Strategiją, bendradarbiavimas turėtų tapti viena pagrindinių proveržio krypčių.

74. Kartu su Strategija Universitetas sukūrė gana platų partnerių tinklą (visas sąrašas pateikiamas SS 12 priede). Jame įrašyti partneriai iš Lietuvos (8 Vilniuje ir Klaipėdoje) ir užsienio (79 p.), ir 77 Lietuvos socialiniai ir verslo partneriai. Pastarieji veikia įvairiose srityse, susijusiose su įvairiomis KSU laipsnį suteikiančiomis studijų programomis. Nepaisant to, kad KSU kol kas neturi aiškios partnerių atrankos strategijos (24-25 p.), ekspertų grupė džiaugiasi

galėdama pažymėti, kad šalia mažesnių šiame partnerių tinkle yra ir nacionalinio lygio organizacijų (pvz., Ryšių reguliavimo tarnyba, Lietuvos savivaldybių asociacija, Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija). Jie atstovauja platų verslo ir pramonės poreikių spektrą, kurį galėtų atspindėti naujos KSU studijų programos, tokiu būdu pritraukiant daugiau studentų į iššestines studijas ir įvairius kursus.

75. Remiantis SS pateiktais pavyzdžiais ir tais, kurie buvo pristatyti vizito metu (susitikimuose, skirtuose studijoms ir mokymuisi visą gyvenimą; susitikime su socialiniais ir verslo partneriais), bendradarbiavimo su akademiniais partneriais poveikis dabar gali būti apibrėžiamas kaip geresnių mokymosi sąlygų KSU studentams sudarymas (pvz., suteikiama galimybė naudotis kitų institucijų bibliotekų ištekliais). Be mobilumo, akademiniai partneriai daugiausiai dalyvauja bendrose KSU mokslinių tyrimų iniciatyvose, tačiau ekspertų grupei neaišku, ar pasekmės visiškai išnaudojamos žinių bazei mokymosi tikslais suteikti. Artimiausioje ateityje bus privaloma turėti akademinį partnerių siekiant dar labiau plėsti KSU studijų programų pasirinkimą, nes Universitetas neseniai pasirašė sutartį dėl bendros Verslo vadybos studijų programos plėtojimo su Helsinkio verslo mokykla, dėl bendros Teisės doktorantūros studijų programos plėtojimo su Latvijos Turība universitetu ir bendros Komunikacijų doktorantūros studijų programos teikimo su Vilniaus Gedimino Technikos Universitetu. Šios dvi doktorantūros studijų programos yra itin svarbios, nes be partnerių KSU negalėtų teikti doktorantūros studijų programų ir jo akademinis personalas dar turi būti mokomas atlikti mokslinių tyrimų veiklą.

76. Socialiniai ir verslo partneriai daro įtaką KSU teikiamam ugdymui. Kaip paaiškinta SS ir patvirtinta per susitikimą su partneriais, jie buvo atsakingi už naujų studijų programų kūrimo inicijavimą ar skatinimą (pvz., Aviacijos vadyba); taip pat dalyvaudami visuose komitetuose jie turi įtakos studijų programų turiniui, kai kurie partneriai peržiūri laipsnį suteikiančias studijų programas (39 p.); Universitete dėsto kai kuriuos dalykus; priima studentus praktikai atlikti ir pataria studentams renkantis baigiamųjų darbų temas (110 ir 111 p.). Visa tai akivaizdžiai priartina studijų programas prie darbdavių poreikių ir padeda absolventams lengviau įsidarbinti. Socialiniai ir verslo partneriai taip pat padėjo gerinti KSU studijų patalpas ar prieigą prie jų (Interneto inžinerijos laboratorija buvo įsteigta kartu su Ryšių reguliavimo tarnyba ir kitomis bendrovėmis; taip pat Universiteto naudojamas Audiovizualinių menų industrijos inkubatorius). Kai kurie partneriai prisidėjo prie dėstomų dalykų (pvz., Išmanusis turizmas; perkvalifikavimas Anykščių savivaldybėje), o ekspertų grupės diskusijos su partneriais parodė, kad sudaromos geros platesnio masto bendradarbiavimo perspektyvos mokymo klausimais (pvz., su ryšių ir teisės saugos sektoriais).

STUDIJŲ IR MOKYMO SI VISĄ GYVENIMĄ SĄLYGŲ DERMĖ SU EUROPOS AUKŠTOJO MOKSLO ERDVĖS NUOSTATOMIS BEI SU AUKŠTUOJU MOKSLU SUSIJUSIAIS EUROPOS SĄJUNGOS DOKUMENTAIS

Strateginių dokumentų studijų ir mokymosi visą gyvenimą srityje atitiktis Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis bei su aukštuoju mokslu susijusiems Europos Sąjungos dokumentams

77. Strategija apima pagrindinius Europos aukštojo mokslo erdvės klausimus: į studentus orientuotas mokymasis, studijų rezultatai, kreditų kaupimas ir perkėlimas, įsidarbinamumas, mokymasis visą gyvenimą, ankstesniojo mokymosi pripažinimas, kokybės užtikrinimas, tarptautiškumas, įskaitant judumą, mokslinių tyrimų, inovacijų ir švietimo žinių trikampis. Kaip pirmiau minėta, būtų naudinga labiau remtis naujausiais EAME dokumentais.

78. Į studentus orientuotas mokymasis buvo išsamiau aptartas susitikime dėl Studijų ir mokymosi visą gyvenimą, nes tai gana naujas EAME prioritetas. KSU akivaizdžiai permastė į studentą orientuoto mokymosi koncepciją ir sukūrė realų planą, kaip ją įgyvendinti. Tačiau ekspertų grupė mano, kad kurdama į studentą orientuotą mokymąsi KSU galėtų daugiau dėmesio skirti programos sandarai (pvz., jos modernizavimui) ir įvertinimo praktikoms (pvz., savianalizei, ekspertiniam vertinimui, daugiau formuojančiojo vertinimo). Nors kaip nurodyta

strategijoje, iki 2018 m. mažiausiai 20 % studijų programų bus formuojamos kaip moduliai, diskusijos metu tai nebuvo pabrėžta kaip svarbus aspektas. Į studentą orientuoto mokymosi įgyvendinimas buvo pradėtas nuo probleminio mokymosi metodo, kurį naudojo užsienio ekspertai, diegimo. Į studentus orientuotas mokymasis bus įvedamas palaipsniui, pirmiausia Verslo mokykloje ir Kūrybos visuomenės bei ekonomikos institute, kur tikimasi jį visiškai įgyvendinti iki 2018 m. pabaigos. Į studentus orientuotas mokymasis gali tapti Universiteto skiriamuoju ženklu, kuris atsispindi jo misijoje (16-17 paragrafai).

Tarptautinis judumas

79. Ekspertų grupei padarė išpūdį tai, kaip greitai KSU suformavo tarptautinių partnerių tinklą. 2012 m. Universitetui buvo suteikta Erasmus Universiteto chartija ir šiuo metu daugiau nei 20 Europos šalių jis turi 95 partnerius (žr. SS 12 priedą), taip pat ir už ES ribų ir Azijoje (Taivane ir Pietų Korėjoje). Pagal dabartinį judumą atrodytų, kad tinklas yra gana didelis, tačiau kaip paaiškinta SS, kai kurie, pvz., Mados industrijų studijų programos studentai, turi tik ribotą skaičių vietų, į kurias gali vykti, pasirinkimą, kadangi tik kelios Europos aukštojo mokslo institucijos siūlo panašias studijų programas. Tai gali būti sprendžiama tarptautiškumo strategijoje, kurią reikia sukurti (26-27 p.).

80. Iki šiol KSU skyrė dėmesį kreditų mobilumui, tačiau taip pat jis neseniai pritraukė bakalauro laipsnio siekiančių studentų iš užsienio. Studentų mainai vykdomi ne tik pagal Erasmus programą, tačiau ir pagal ASEM-DOU Stipendijos programą (Azijoje) ir Šveicarijos-Europos judumo programą. **Girtina** yra tai, kad Universitetas nustatė aiškų studentų judumo tikslą ir siekia visiško abipusiškumo (atvykstantys ir išvykstantys studentai turėtų sudaro 10 % visų studentų). Apskritai, pažanga tikslo link buvo gana gera, tačiau reikėtų padaryti daugiau, kad išvykstamasis judumas būtų aktyvesnis (2012–2013 m. išvykstančių studentų – 0; 2013–2014 m. – 6; 2014–2015 m. – 16; 2015-2016 m. – 10 (iki 2015 m. gegužės); atvykstančių studentų: 2012–2013 m. – 9; 2013–2014 m. – 11; 2014–2015 m. – 24; SS). Tai galėtų būti dar vienas tikslas, kurį būtų galima nustatyti KSU tarptautiškumo strategijoje. Kalbant apie atvykstamąjį judumą, KSU yra gerai pasirengęs priimti daugiau studentų; šiuo metu Aviacijos vadybos programos dalykai yra dėstomi anglų kalba, Verslumo ir vadybos bei Tarptautinės verslo teisės studijų programos taip pat galėtų būti dėstomos anglų kalba. Neseniai pasirašytas susitarimas su Helsinkio verslo mokykla (Suomija) dėl bendros Verslo vadybos studijų programos anglų kalba dar labiau skatins išvykstamąjį ir atvykstamąjį judumą.

81. SS teigiama, kad Universitetas studentams teikia visapusišką pagalbą, įskaitant informaciją ir konsultacijas dėl judumo galimybių ir priimančiųjų šalių, taip pat išsamias diskusijas su priimančiosiomis institucijomis dėl kiekvienam išvykstančiam studentui užsienio šalyje teikiamos programos ir integracijos renginių, taip pat atvykstančiųjų studentų kuratorių ir vadovų. Tie studentai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, pritarė, kad taip ir yra, ir labai vertino tą pagalbą, kurią gavo iš KSU administracijos padalinių. Itin rūpinamasi tuo, kad KSU ir užsienio šalyse studijuojamos programos atitiktų viena kitą, kad nekiltų problemų dėl pripažinimo. Tai dar vienas **gerosios praktikos pavyzdys.**

82. Kaip vizito metu sužinojo ekspertų grupė (susitikimai dėl studijų ir mokymosi visą gyvenimą bei dėl mokslo veiklos), personalui taip pat teikiama visa būtinoji informacija ir jis skatinamas tobulinti savo kompetenciją užsienyje, o vykdant personalo vertinimą atsižvelgiama į tai, ar jis dalyvavo tarptautinėje veikloje. Išvykstančiojo personalo skaičius augo greitai ir nuolat (2012-2013 m. – 1; 2013-2014 m. – 8; 2014-2015 m. – 30). Tai iš tiesų yra KSU pasiekimas, turint omenyje tai, kad KSU susiduria su ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų problema, kurie paprastai nereiskia didelio noro arba negali vykti į užsienį. KSU taip pat sugebėjo pritraukti nemažai personalo iš užsienio (2012-2013 m. – 18; 2013-2014 m. – 24; 2014-2015 m. – 19, taip pat įskaičiuojant mokslininkus). Kai kurie ekspertų grupės sutikti studentai manė, kad dalykus dėstantys dėstytojai iš užsienio yra viena pagrindinių Universiteto stiprybių, ir, kaip išgirdome diskusijų su vadovybe metu, panašu, KSU yra apsisprendęs pritraukti dar daugiau personalo iš

užsienio, ar kaip mainų programų dalyvius, arba (labiau) kaip nuolatinius darbuotojus. Tai galėtų būti kitas į tarptautiškumo strategiją įtrauktas klausimas ir galimas Universiteto skiriamasis bruožas, kuris gali atsispindėti jo vizijoje ir (arba) misijoje.

83. Kaip paaiškinta SS, KSU manymu, judumas padeda kurti dinamiškesnę, įvairiapusiškesnę ir tarptautiškesnę studijų aplinką, dėstant paskaitas ir imantis naujų iniciatyvų (pvz., Erasmus Kuratorių programos) įgyjama naujų žinių. Diskusijoje apie „tarptautiškumą namuose“ (susitikime dėl studijų ir mokymosi visą gyvenimą) buvo panašu, kad KSU suvokia šią sąvoką daugiausia kaip tarptautinių studentų ir personalo priėmimą, tarptautinės literatūros / literatūros anglų kalba, dėstymo / mokymosi medžiagos naudojimą, atvejų analizę ir kt. Kuriamos jungtinės studijų programos (75 paragrafas) taip pat atitiktų šią sąvoką. Be to, KSU taip pat galėtų apsvarstyti, kaip jis gali panaudoti Erasmus+ finansavimą jo turimoms studijų programoms peržiūrėti ir kaip bendradarbiaujant su užsienio partneriais padaryti jas (dar) patrauklesnėmis.

Apibendrinant, KSU studijų programos ir dėstomi dalykai bei susijusios kvalifikacijos atitinka jo plačią viziją, misiją ir strategiją, tačiau ryšys tarp jų ir studijų programų sudarymo turėtų būti daug aiškesnis. Vis dėlto kvalifikacijos yra pritaikytos šalies raidos poreikiams, o mechanizmai ypač atitinka darbo rinkos poreikius. Kaip Universitetas, teikiantis įvairias studijų programas ir lankstų studijų grafiką laipsnio siekiantiems studentams, jis gali būti pristatomas gerosios praktikos pavyzdžiu. Taip pat galima pagirti daug aspektų, susijusių su parama studentams, tačiau yra ir kur tobulėti akademinės paramos srityje. Dar reikia įgyvendinti visapusišką absolventų karjeros stebėjimo sistemą. Atsižvelgiant į jo dydį, Universitetas siūlo gana plačias mokymosi visą gyvenimą galimybes ir turi nustatęs mechanizmus, kad palengvintų prieigą prie tolesnio mokymosi, įskaitant ankstesnio mokymosi pripažinimo metodiką. Universitete yra sukurtas akademinė bei socialinių ir verslo partnerių tinklas, nors pirmasis dar daro daug svaresnį poveikį KSU teikiamam švietimui ir mokymui, o antrasis padeda gerinti studijų programas, kad jos atitiktų darbo rinkos poreikius. Strategijoje nurodyti pagrindiniai EAME principai, į studentus orientuotas mokymasis ir probleminis mokymasis. Nors abu šie metodai dar yra ankstyvame plėtros etape, jiems skiriama daug dėmesio. Universitetas nustatė išmatuojamą studentų judumo tikslą, skatina studentų ir personalo judumą ir dalis rezultatų jau matyti. Kadangi studentų judumo tikslas yra gana ambicingas, vis dar reikia daug ką padaryti, kad jis būtų pasiektas, ypač kalbant apie išvykstamąjį judumą. Tai galėtų būti vienas iš į tarptautiškumo strategiją įtrauktinų aspektų.

Srities vertinimas: *Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.*

V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

MOKSLINIŲ TYRIMŲ TINKAMUMAS

Mokslo veiklos atitiktis misijai ir strateginiams dokumentams

84. Universiteto misijoje (8 paragrafas) užfiksuota jo mokslinių tyrimų veikla tik tiek, kiek pasakyta žodžiais „sukuriant naujas žinias...“; ir vėlgi, toks bendras pareiškimas gali apimti labai įvairius mokslinių tyrimų tikslus, prioritetus ir veiklas. Strategija konkrečiai sprendžia mokslinių tyrimų klausimą per tikslus. KSU siekia „suformuoti šiuolaikišką tarpdalykinių mokslinių tyrimų ir studijų sistemą“; tapti „regioninės žinių ir inovacijų plėtros branduoliu“, sujungiančiu mokslo, verslo ir valdžios institucijas; skatinti mokslo, studijų ir inovacijų sąveiką aktyviai dalyvaujant socialiniams ir verslo partneriams; plėtoti kūrybingą ir inovacinę mokslinių tyrimų ir studijų aplinką; ir įsitvirtinti kaip tarptautiniu mastu pripažinta mokslinių tyrimų institucija. Šie siekiai toliau yra detalizuojami konkrečiose užduotyse. Nuo 2012 m. Universitetas padarė pažangą, siekdamas savo tikslų, o SS ir vizito metu surinkti duomenys rodo, kad dauguma užduočių ir susijusių veiklų yra įvykdyta arba bus įvykdyta pagal planą.

85. Mokslinių tyrimų prioritetai buvo patobulinti, kad pabrėžtų tarpdalykinį aspektą; pokalbio apie Mokslinius tyrimus metu darbuotojai papasakojo ekspertų grupei, kad nustatytos keturios plačios sritys tikrai skatina juos kurti tarpdalykines komandas. ekspertų grupė sutinka su MOSTA išvada apie mokslinius tyrimus, kurioje teigiama, kad tai gali padėti KSU sukurti tinkamą nišą. Taip pat buvo akivaizdu, kad nauji mokslinių tyrimų prioritetai yra „plačiai žinomi ir suprantami“ institucijos viduje, bet mažiau akivaizdu, jog socialiniai ir verslo partneriai yra vienodai susipažinę su jais. Taigi, atitinkama 2012 m. veiklos vertinimo išvadų rekomendacija (15 paragrafas) yra iš dalies įgyvendinta ir, kaip pabrėžta anksčiau, KSU reikia veiksmingos komunikacijos strategijos. (žr. 33-34 paragrafus).

86. Kai kurios mokslinių tyrimų valdymo priemonės yra įdiegtos, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų ir plėtros rezultatų perdavimo ir komercializavimo politika ir veiksmų planas; intelektinės nuosavybės valdymo taisyklės; Mokslo veiklos valdymo procesas patvirtintas kaip vidaus kokybės užtikrinimo sistemos dalis; mokslinių tyrimų darbuotojų atrankos ir rezultatų vertinimo kriterijai. KSU darbuotojai patikino rkspertų grupę susitikimo dėl Mokslinių tyrimų metu, jog kriterijai yra gana griežti ir darbuotojai turi įrodyti „mokslinių tyrimų kompetenciją“. Tai taip pat patvirtina ir MOSTA išvada, kurioje kalbama apie perspektyvius jaunus mokslininkus, neseniai pradėjusius dirbti KSU. Be to, Universitetas sukūrė atitinkamas struktūras (Mokslinių tyrimų ir plėtros centrą bei Projektų plėtros skyrių; 9 ir 46 paragrafai), kurios remtų mokslinių tyrimų veiklą ir ieškotų finansavimo. Susitikimo dėl Mokslinių tyrimų metu, ekspertų grupė išgirdo, jog šių struktūrų paramą darbuotojai labai vertina. Mokslinių tyrimų infrastruktūra pagerėjo įkūrus jau anksčiau minėtą Interneto Inžinerijos laboratoriją.

87. KSU taip pat kuria mokslinių tyrimų partnerių tinklą ir plečia savo mokslinę veiklą. Universitetas pradeda įgyvendinti arba jau įgyvendino visą eilę mokslinių tyrimų ir mokslinių tyrimų konsultavimo projektų, įskaitant: Kibernetinio Saugumo projektą, finansuojamą iš Krašto apsaugos ministerijos, didelės apimties projektą, finansuojamą iš Lietuvos mokslo tarybos („Virpesinės Socialinių sistemų elgesio imitavimo paradigmos kūrimas“, 2011-2015), du tarptautinius projektus (99 paragrafas) ir penkis sutartinius mokslinių tyrimų projektus verslo sektoriui (sąrašas SS 14 priede). Yra įsteigtos trys įmonės, skirtos mokslinių tyrimų rezultatų komercializavimui, o dvi iš jų yra gavusios MITA (Mokslinių tyrimų, inovacijų ir technologijų agentūra) finansavimą. Mokslinių tyrimų rezultatų sklaida irgi yra šiek tiek patobulėjusi (7 straipsniai ISI leidiniuose). (SS)

88. Galiausiai, įgyvendindamas 2012 m. veiklos vertinimo rekomendaciją dėl doktorantų (15 paragrafas), KSU yra pasirašęs sutartis dėl jungtinių doktorantūros studijų programų (75 paragrafas). Akivaizdu, kad tokių studijų programų plėtojimas užima daug laiko, vis tik

Universitetą **reikėtu pagirti** už ženklus žingsnius, ugdant savo mokslinių tyrimų darbuotojus ir gerinant mokslinių tyrimų rezultatus.

89. Visa tai rodo, kad yra sukurti pagrindai tolesniam vystymuisi, ką pažymėjo ir MOSTA. Turimas potencialas gali būti sėkmingai panaudotas, jei KSU bus strategiškai orientuotas ir sugebės išspręsti nemažai iššūkių. Tai iššūkiai, būdingi privačiai institucijai, kuri negali konkuruoti dėl viešojo finansavimo lygiomis teisėmis su valstybinėmis institucijomis, taip pat mažai institucijai ir tokiai institucijai, kuri tik neseniai išaugo iš specializuotos / vieno dalyko įstaigos ir yra Universiteto kūrimosi etape.

90. Kaip minėta anksčiau (23 paragrafas), Universitetui dabar reikia daugiau strateginio susitelkimo į mokslinių tyrimų valdymą. Iš apačios į viršų, ad hoc ir atsitiktinėmis galimybėmis grindžiamas metodas vis dar yra vyraujantis, nors platūs mokslinių tyrimų prioritetai yra apibrėžti ir yra tam tikras koordinavimas instituciniu lygiu (reguliarūs susitikimai ir diskusijos apie tai, kaip pasiūlymai gali atitikti prioritetus). Strateginis valdymas gali būti sunkus iššūkis, nes, neišvengiamai, mokslinius tyrimus daugiausia lemia finansavimo galimybės (žr. toliau). Kalbant apie mokslinių tyrimų valdymą, KSU taip pat būtų naudinga turėti aiškesnę viziją, kaip subalansuoti ir apjungti mokslinius konsultacinius ir taikomuosius mokslinius tyrimus su labiau fundamentiniais moksliniais tyrimais. Nors įvairios grupės, su kuriomis ekspertų grupė susitiko (Rektorius ir administracija, VAS, Strateginio valdymo grupė, Mokslinių tyrimų grupė), sutinka, kad tyrimų pritaikomumas ir komercializacija yra gyvybiškai svarbūs nevalstybinei institucijai, iš diskusijų tampa aišku, jog KSU ambicijos yra platesnės nei „tik taikomieji moksliniai tyrimai“ arba „tik taikomiosios žinios“. Tai taip pat atsispindi jo ambicinguose strateginiuose tiksluose. Iki šiol daugiausia dėmesio, atrodo, buvo skiriama taikomiesiems moksliniams tyrimams ir konsultacijoms, ir KSU vis dar, atrodo, trūksta teorinio pagrindo tam tikrose srityse, pavyzdžiui, vadybos studijose.

91. Tiek SS, tiek susitikimuose su ekspertų grupe, KSU teigia, kad finansavimas šiuo metu yra didelė problema; apie tai užsimenama ir MOSTA išvadoje. Be to, kad remia mokslinių tyrimų pasiūlymų plėtrą, Universitetas kasmet kofinansuoja ir pačius mokslinių tyrimų projektus. Sukurtas pagrįstas mokslinių tyrimų projektų sąnaudų mechanizmas (žr. atitinkamą 2012 m. veiklos vertinimo išvadų rekomendaciją, 15 paragrafas). Biudžetas, vis dėlto, labai ribotas ir KSU stipriai priklauso nuo išorinio finansavimo, suteikiamo konkurenciniu pagrindu. Tačiau jis turi aiškia idėją apie tai, kaip gali palaiapsniui išspręsti finansavimo klausimą ir ją vykdo. Strategija apima pajamų srautų diversifikavimą (mažiau pajamų iš mokesčių už mokslą ir daugiau iš mokymo ir mokslinių tyrimų konsultavimo paslaugų ir projektų); privataus verslo į jungtinius mokslinių tyrimų komercializavimo ir kitus bendrus projektus pritraukimą; iki 2018 m. Neliciamo Kapitalo Fondo mokslinių tyrimų ir mokslo rėmimui bei Rizikos Kapitalo Fondo, skirto investavimui į Universiteto mokslininkų ir studentų kuriamas inovatyvias įmones, sukūrimą (SS).

Kadangi KSU pavyko pritraukti projektinį finansavimą ir įgyvendinti susitarimus dėl mokslinių tyrimų rezultatų komercializavimo, pajamos iš kitų nei mokesčio už mokslą šaltinių iš tiesų išaugo pastaraisiais metais (SS, 6 priedas). Buvo įkurtos trys komercinės firmos. Per pastaruosius kelis mėnesius KSU pateikė 12 projektų finansavimui, 10 iš jų Lietuvos kultūros tarybai (ekspertų grupė gavo papildomos informacijos prieš vizitą). Apskritai, Universitetą reikia **pagirti** už jo požiūrį, sprendžiant finansavimo klausimą.

92. Finansiniai suvaržymai, be abejo, turi įtakos darbuotojų komandos formavimui ir kitiems susijusiems klausimams, nes dabar KSU vargu ar gali pasiūlyti konkurencingus atlyginimus mokslininkams (bet Strategijoje numatomas patrauklus „paketas“). Suprantama (SS, susitikimas dėl mokslinių tyrimų), šiek tiek laiko užtruks, kol bus sukurtas mokslinių tyrimų darbuotojų branduolys (šiuo metu 5.5 visos darbo dienos ekvivalentų, daugiausia ne visą darbo dieną dirbančių mokslinių darbuotojų). Tyrimų rezultatai „dar nėra patenkinami“ ir, nors jų skaičius nuolat auga, dar daugiau straipsnių ir pristatymų turėtų būti publikuojama KSU vardu

(skaityti atitinkamą 2012 metų vertinimo rekomendaciją 15 paragrafe). Tai yra iššūkis, nes didelė dalis KSU darbuotojų, užsiimančių mokslinių tyrimų veikla, taip pat dirba ir kitose aukštojo mokslo įstaigose, kurios tikisi, kad jų darbuotojai publikuos darbus jų vardu. Mokslinių tyrimų darbuotojai, su kuriais ekspertų grupė bendravo, yra ypač įsipareigoję ir jaučia vadovybės paramą bei paskatinimą plėtoti savo mokslinę tiriamąją veiklą. Nors jų nuomonės apie tai, ar finansinės paskatos yra reikalingos, skiriasi, ekspertų grupė mano, kad dideli lūkesčiai ir reikalavimai (86 paragrafas) turėtų būti sujungti su atlygio schema darbuotojams už aukštos kokybės mokslinių tyrimų darbą (taip pat skaityti atitinkamą 2012 metų rekomendaciją 15 paragrafe). Kalbant labiau abibendrintai, laikantis KSU strateginių tikslų, tokia schema taip pat padėtų sukurti mokslinių tyrimų kultūrą, kuri Universitete vis dar yra gana silpna. Iš labiau praktinio požiūrio, tokia schema taip pat gali paskatinti mokslinių tyrimų veiklą šiuo metu atsiliekančiose srityse (Ekonomikos lingvistika ir Ekonomika, Interneto inžinerija, paminėtos SS kaip šiuo metu „stipriausios besiformuojančios mokslinių tyrimų kryptys“).

93. **Rekomendacija:** Ekspertų grupė rekomenduoja, kad KSU skirtų finansavimo ir įdiegtų mokslinių tyrimų darbuotojų skatinimo schemą, siekiant skatinti subalansuotą mokslinių tyrimų plėtrą visoje institucijoje ir kurti institucinę mokslinių tyrimų kultūrą.

94. Laikantis strateginių tikslų, skatinimo sistema taip pat gali būti naudojama siekiant užtikrinti glaudesnę ryšį tarp švietimo ir mokslinių tyrimų. Kaip minėta anksčiau, ekspertų grupei nebuvo visiškai aišku, ar mokslinių tyrimų rezultatai buvo naudojami siekiant suteikti teorinį pagrindą studijų programoms visose studijų kryptyse. SS taip pat pripažįsta, kad nors Studentų mokslinių tyrimų draugija Teisės fakultete yra labai aktyvi (pateikta įvairių pavyzdžių), studentų mokslinė veikla dar nėra išplėtotą kituose skyriuose. Visa tai, didžiąja dalimi, yra suprantama, nes studijų programos daugumoje kitų kryptių yra neseniai sukurtos.

95. Galiausiai, tokie tokie mažai institucijai kaip KSU, partnerystės ryšiai šalyje ir užsienyje yra gyvybiškai svarbūs. Nors apskritai KSU jau užmezgė ryšius su gana dideliu skaičiumi akademinį ir socialinių bei verslo partnerių (74 ir 79 paragrafai), jis tik dabar kuria mokslinių tyrimų partnerių tinklą. Iki šiol Universiteto mokslinių tyrimų ir mokslinių tyrimų konsultaciniuose projektuose dalyvavo gana nedidelis Europos akademinį institucijų ratas (99 paragrafas) bei keletas socialinių ir verslo partnerių. Akademinis tinklas vis dėlto gali plėstis, jei neseniai pateikti projektų pasiūlymai, paminėti aukščiau, bus sėkmingi (Baltijos ir Skandinavijos šalių). Ekspertų grupė jau anksčiau pabrėžė (24-27 paragrafai), jog dabar reikia, kad partnerių pasirinkimas būtų grindžiamas aiškiais strateginiais prioritetais ir kriterijais, pateiktais tarptautiškumo strategijoje ir socialinių bei verslo partnerių pasirinkimo strategijoje. Ekspertų grupė taip pat nori atkreipti dėmesį, jog nei į vieną socialinį ir verslo partnerį, su kuriais buvo kalbėta vizito metu, KSU nebuvo kreipęsis, siekiant aptarti galimus mokslinių tyrimų projektus. Kalbant apibendrintai, socialinių ir verslo partnerių vaidmuo tyrimuose galėtų būti aiškiau apibrėžtas aptarimų metu, kurie kaip tik dabar vyksta dėl Strategijos peržiūrėjimo, kurioje santykiai su partneriais, tikėtina, bus pagrindine strategine proveržio kryptimi (taip pat skaitykite susijusią rekomendaciją 108 paragrafe).

Mokslo ir veiklos atitiktis valstybės ir (arba) regiono ūkio, kultūros ir socialinės raidos prioritetams

96. KSU tyrimai yra tampriai susieti su nacionaliniais plėtos prioritetais, kurie įvardinti daugelyje pastaraisiais metais išleistų strateginių dokumentų, aptariamų SS. MITA parama ir projektas, kurį finansavo Krašto apsaugos ministerija, aptartas aukščiau, puikiai atspindi KSU veiklos suderinamumą su nacionaliniais prioritetais. Kai visi Universiteto fakultetai bus aktyvūs ir prisidės prie tarpdisciplininių tyrimų, Universitetas galės atitikti gana platų nacionalinių prioritetų spektrą, įvardintą nacionaliniuose dokumentuose (pvz., verslo plėtra, antreprenerystė, išmanioji ekonomika, išmanioji visuomenė, kūrybinės inovacijos). Keletas verslo konsultavimo projektų atskleidžia, kad KSU siekia atitikti ir regioninės/vietinės plėtos poreikius. Tačiau kadangi jis siekia tapti „regioninės žinių ir inovacijų plėtos branduoliu“ (Strategija), reikėtų

skirti daugiau dėmesio išanalizuoti, kaip jo dabartiniai ir numatomi tyrimai susiję su regioninės/vietinės plėtros kryptimi (nepaminėta nei SS, nei vizito metu).

Partnerių poveikis mokslo veiklai

97. Kaip jau buvo aptarta, KSU šiuo metu tik telkia mokslinių tyrimų partnerių tinklą. SS įvardina keletą sričių, kuriose partneriai daro įtaką Universiteto moksliniams tyrimams. Tai būtų strateginis valdymas (išorinės suinteresuotos šalys, kurios dalyvauja valdančiuose organuose); bendrai atliekami tyrimai, tyrimų konsultacijos ir infrastruktūriniai projektai, bei nauji pasiūlymai, apimantys akademinis ir/ar socialinius partnerius, dalyvavimas tyrimų konsorciumuose su akademiniais partneriais ir abipusis bendradarbiavimas (pvz., bendros konferencijos, straipsniai, projektų ar susitarimų dėl doktorantūros studijų komercializavimas), mokslinių tyrimų komercializavimas (pvz., praktinis tyrimų pritaikymas); ir studentų tyrimai (pvz., Studentų tyrimų draugija prie Teisės katedros įsitraukia į įvairius projektus su socialiniais ir verslo partneriais).

Tačiau SS susitelkia į bendrai su socialiniais partneriais vykdomų tyrimų ir su jais susijusios veiklos tipus, tačiau ne į jų poveikį Universitetui (pvz., pokyčius, kurie įvyko dėl partnerių dalyvavimo ar bendrai vykdytos veiklos su jais). Kaip KSU paaiškino susitikimo, skirto aptarti moksliniams tyrimams metu, poveikis daugiausiai buvo naujų ryšių sukūrimas ir naujų tyrimų projektų pasiūlymai. Tai suprantama, kadangi KSU yra vis dar kūrimosi stadijoje, tačiau ateinančiais metais reikėtų skirti daugiau dėmesio platesniam poveikio matavimui, pvz., partnerių indėliui į mokslinių tyrimų prioritetų apibrėžimą (ne tik per valdymo organus), bendrų tyrimų įtakos studijoms poveikį ir pan.

MOKSLO VEIKLOS TARPTAUTIŠKUMAS BEI DERMĖ SU EUROPOS TYRIMŲ ERDVĖS NUOSTATOMIS

Strateginių dokumentų mokslo veiklos srityje atitiktis Europos tyrimų erdvės prioritetams

98. Universiteto strategija suderinta su EMTE prioritetais, nes ji atspindi susitelkimą į žinių trikampį – švietimą, tyrimus ir inovacijas, įtraukia socialinius ir verslo partnerius, atsižvelgia į tarptautiškumą, taip pat ir į mobilumą. Tačiau SS, nors ir atspindi nemažai su EMTE susijusių dokumentų (net jei jie ir nėra patys naujausi), pati EMTE nėra plačiai aptarta nei susijusiuose dokumentuose, nei Strategijoje. Tai galima pakoreguoti, kai Strategija bus peržiūrima 2016 m. pradžioje.

Dalyvavimas tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose ir tarptautinis judumas

99. KSU ėmė dalyvauti tarptautiniuose tyrimuose tik 2012 metais (tokia veikla nebuvo vykdoma ankstesnės institucijos, Vilniaus verslo teisės akademijos). Tarptautiškumas yra viena iš svarbiausių Universiteto strateginių proveržio kryptų. Nuo 2012 metų jis prisijungė prie dviejų konsorciūmų: Tarptautinio aukštojo mokslo institucijų konsorciūmo ir Universitetų rektorių ir prezidentų, įskaitant, be KSU, tris tarptautinės institucijas (iš Lenkijos, Kirgizijos ir Rumunijos), bei Afrikos ir Viduržemio jūros regiono Universiteto konsorciūmo (C.U.A.M), *Consortio Universitario Africa E Mediterraneo*, kuriame dalyvauja tokios šalys kaip Baltarusija, Graikija ir Izraelis. Konsorciūmai siekia bendrai pateikti paraiškas mokslinių tyrimų projektų finansavimui. Nors tai ir nėra patys stipriausi tinklai, tokiu būdu KSU „įkėlė koją“ į įvairius regionus ir sutelkė išteklius ieškoti finansavimo, kas yra geras žingsnis tarptautiškumo pradžioje. KSU taip pat įvykdė du didelius projektus: Socialinė Inovacija: varančioji socialinių pokyčių jėga SI-DRIVE (ES 7 paradigmos programa), į kurią įsitraukė tokių šalių kaip Olandijos, Vokietijos ir JK institucijos, ir EUWIN, Europos darbo vietų inovacijos tinklas (finansuotas Europos Komisijos), kuriame dalyvavo institucijos ir socialiniai bei verslo partneriai iš įvairių Europos šalių, ir kuriame KSU glaudžiai bendradarbiavo su JK partneriais (SS). Kadangi Universitetas dar yra tik pradantis žaidėjas šiame lauke, tai yra tikras pasiekimas, ypač

atsižvelgiant į tai, kad Centrinės ir Rytų Europos institucijų sėkmės rodikliai mokslinių tyrimų programose ir EK finansuojamose programose yra gana žemi. Kadangi kai kurie partneriai yra puikiai vertinami mokslinių tyrimų srityje, tai gali KSU padėti pelnyti tarptautinį pripažinimą, kuris yra vienas iš Universiteto strateginių tikslų.

Pastaruoju metu Universitetas ir jo partneriai Baltijos ir Skandinavijos šalyse pateikė dvi paraiškas finansavimui gauti iš NordPlus Suaugusiųjų švietimo programos ir Nordic Cultural Point Network (papildoma medžiaga pateikta prieš ekspertų grupės apsilankymą). Atrodytų, kad, jei šie projektai gautų finansavimą, jie ženkliai prisidėtų prie mokslinių tyrimų rezultatų panaudojimo pagerinti KSU suaugusiųjų švietimo programas ir mokymo kursus ir teigiamai paveiktų tyrimų sritis, kurias vis dar reikia plėtoti.

100. Kaip vertinimo komisija sužinojo susitikimo dėl mokslinių tyrimų metu, Universitetas skatina tyrimų mobilumą teikdamas informaciją apie mobilumo galimybes savo darbuotojams; dalyvavimas tarptautinėje veikloje įvertinamas darbuotojų veiklos vertinimo procese, o darbuotojams gali būti suteiktos atostogos moksliniams tyrimams. Tačiau be dalyvavimo konferencijose tarptautinis mobilumas pradėtas vykdyti tik 2014-2015 metais ir tik penki darbuotojai išvyko į užsienį dalyvaudami mobilumo programose (SS, 1 lentelė). Taip pat tik keturi tarptautiniai dalyviai atvyko į Universitetą pagal Europos ir Lietuvos tyrimų tarybos programas. Tačiau svarbu pažymėti, kad Teisės fakultetas priėmė Maria-Curie Skłodowska (MCS) stipendininkus, o tai gali paraginti KSU darbuotojus teikti paraiškas atlikti mokslinius tyrimus ar dalyvauti tyrimų mokymuose su MCS programa. Kalbant apie mokslinių tyrimų mobilumą, SS taip pat pateikiama informacija apie tai, kad daugiau nei 40 darbuotojų iš Europos lankėsi Universitete nuo 2012 metų; tai laikytina mokymo mobilumo požymiu (pvz., paskaitos), tačiau jis padėjo užmegzti ryšius moksliniams tyrimams atlikti ir padėjo pagrindus tyrimams ateityje. Kaip KSU pripažįsta, mobilumo rodikliai dar nėra patenkinami. Aišku, kad dar daug reikia nuveikti šioje srityje, tačiau ekspertų grupė supranta, kad labai nedidelis mokslinių tyrimų darbuotojų skaičius Universitete (5.5 pilno etato) yra vienas iš svarbiausių suvaržymų.

Apibendrinant, KSU moksliniai tyrimai pakankamai gerai atitinka Universiteto misiją ir yra suderinti su jo strategija. Universitetas išsikėlė sau ambicingus mokslinių tyrimų tikslus ir siekė jų laikydamasis savo plano bei sukūrė kai kuriuos tvirtus pagrindus, kurių dėka gali toliau plėtoti šią sritį. Tačiau dar reikia nemažai padaryti, kad šie tikslai būtų pasiekti. Universitetas apibrėžė prioritetines tyrimų sritis, kurios dera su strateginiais tikslais ir ėmėsi veiksmų, kurie sustiprino mokslinių tyrimų valdymą. Universitetas įdarbino keletą didelį potencialą turinčių mokslinių tyrimų darbuotojų ir pasirašė susitarimus dėl doktorantūros programų, kurios padės ugdyti jų darbuotojus. Šiuo metu kuriamas mokslinių tyrimų partnerių tinklas bei buvo įgyvendinti tyrimų konsultavimo projektai. Tačiau Universitetui vis dar sunkiai sekasi strategiškai valdyti savo mokslinius tyrimus. Šiame kontekste priklausomybė nuo išorinių finansavimo šaltinių yra didelė problema, kadangi tyrimų kryptis nulemia atsiradusios galimybės. Tačiau KSU pradėjo kurti gerą planą, kaip susidoroti su finansavimo iššūkiais. Su tuo yra susijusios ir darbuotojų problemos, kadangi nedidelis darbuotojų skaičius, kurie dirba ne pilnu krūviu riboja KSU mokslinių tyrimų skaičių ir matomumą. Nors darbuotojai yra labai atsidavę, skatinimo sistema padėtų išspręsti kai kurias problemas, skatintų kokybę ir, bendrai tariant, kurtų mokslinių tyrimų kultūrą. KSU reikia labiau sutelkto požiūrio į partnerystes, kurios būtų tarptautiškumo ir verslo bei socialinių partnerių parinkimo strategijos dalis. Universiteto moksliniai tyrimai yra suderinti su nacionaliniais poreikiais ir siekia atsakyti į regioninius/vietinius plėtros poreikius. Kadangi Universitetas dar tik pradėjo bendrus mokslinius tyrimus su akademiniais, socialiniais ir verslo partneriais, jų poveikis dar kol kas yra nedidelis. Nors EMTE ir nėra plačiai aptarta, KSU Strategija suderinta su EMTE prioritetais. Mokslinių tyrimų tarptautiškumas dar yra ankstyvoje stadijoje. Nors pateikti ir įvykdyti projektai yra laikytini gera pradžia, dar reikia daug nuveikti didinant mokslinių tyrimų mobilumą, iškart po to kai KSU išspręs labai svarbias su personalu susijusias problemas.

Srities vertinimas: *Mokslo ir (arba) meno veiklos sritis vertinama teigiamai.*

VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI

Priemonės poveikiui pasiekti pagal misiją ir strateginius dokumentus

101. KSU vizija ir misija (8 paragrafas), nepaisant bendro pobūdžio formuluotės, visgi rodo, kad siekia daryti poveikį nacionaliniu lygmeniu (pvz. Vizija: „leistų Universitetui tapti valstybės ir visuomenės ateities formavimo židiniu...“; Misija: „Veikla ... skirta Lietuvos visuomenės moksliajai lyderystei ir konkurencingumui didinti...“). Tačiau, kaip minėta anksčiau, Strategijoje išvardinti tikslai įvardija Universitetą „kaip regioninės žinių ir inovacijų plėtros branduolį“. KSU būtų naudinga turėti aiškesnį apsisprendimą dėl savo dėmesio sutelkimo į regioninius ar į šalies mastu aspektus (taip pat skaityti 23 paragrafą). Tai galima apibrėžti per artimiausius mėnesius, tikslinant Strategiją.

102. 2012 metais ekspertų grupė rekomendavo KSU suformuoti aiškesnį taktinį veiksmų planą, siekiant padidinti poveikį regione (15 paragrafas). Susitikimo dėl poveikio regiono ir šalies raidai metu KSU paaiškino, kad taktinį planą dar reikia parengti, ir kad „didesnis susitelkimas yra ties strateginiu, o ne taktiniu planu“. Tikslai, proveržio kryptys ir susijusios įgyvendinimo priemonės Strategijoje iš tiesų yra aiškiai orientuotos į poveikį šalyje ir / ar regione. Pagal sugrupavimą SS priemonės apima: „1) verslumo ir inovacijų skatinimą bei paramą regioniniu ir nacionaliniu mastu; 2) Triple Helix diegimą studijų ir mokslinių tyrimų srityje [...]; 3) gabių studentų skatinimą ir socialinės atskirties mažinimą; 4) žinių ir mokslinių tyrimų bei plėtros rezultatų komercinimą [...]; 5) mokymosi visą gyvenimą priemonės [...]; 6) mokslinės veiklos rezultatų sklaidą ir viešinimą; 7) aktyvų dalyvavimą sektoriaus organizacijose, verslo ir kitose asociacijose, organizacijose [...]“.

Numatyta daug įvairių priemonių, ir jei viskas bus įgyvendinama strategiškai, KSU gali pasiekti apčiuopiamą poveikio šalyje ir / ar regione lygį. Ekspertų grupė rekomenduoja priemonių sąrašą papildyti švietimo punktais (vykdomomis mokslinį laipsnį suteikiančiomis studijų programomis), nes tai yra pagrindinė veikla, kuri garantuos, kad absolventai tiesiogiai prisidės prie šalies ir / ar regiono plėtros įvairiuose sektoriuose. Atsižvelgiant į tai, KSU taip pat būtų naudinga turėti aiškia viziją dėl Klaipėdos fakulteto plėtros. Viena vertus, kaip tai pabrėžiama SS, Teisės studijų programa Klaipėdoje yra vienintelė nuolatinių studijų programa šioje studijų kryptyje regione. Kita vertus, kaip paaiškinta vizito metu, KSU nepavyko ten įgyvendinti Kūrybinių industrijų studijų programos. Šiuo metu svarstomos įvairios idėjos.

103. Kai kurie Strategijoje pateikti „Rezultatai“, kurie naudojami kaip rodikliai (28 paragrafas), gali būti naudojami ir poveikio matavimui (pvz. „bent 3 komercinės įmonės“ ir „mažiausiai 1 įmonė, įkurta KSU pagal verslo skatinimo programą“). Tačiau kiti yra labiau susiję su veiklos apimtimi, kuria ketinama pasiekti poveikį (pvz. „per metus numatyti bent 3 suaugusiųjų švietimo / mokymo kursai“; „įgyvendinti ne mažiau kaip 2 mokslinių tyrimų projektai per metus“), o ne su poveikiu (t.y. pakyciai dėl veiklos, pvz. naujovės įmonėje, įdiegtos remiantis KSU mokslinių tyrimų rezultatais, ar sukurtos darbo vietos). Universitetui reikėtų persvarstyti savo veiklos poveikio matavimo rodiklius (taip pat žr. toliau pateiktą komentarą apie duomenų rinkimą).

Priemonių veiksmingumas ir poveikio atitiktis valstybės ir (arba) regiono ūkio, kultūros ir socialinės raidos prioritetams

104. Yra įrodymų (SS, 15 priede; per susitikimus aptarti Poveikį regiono ir šalies raidai, Akademines studijas ir mokymąsi visą gyvenimą ir mokslinius tyrimus), kad suplanuotos priemonės yra įgyvendintos arba yra įgyvendinamos pagal kiekvieną iš septynių krypčių, kaip planuojama Strategijoje. Skatindamas paramą verslumui ir inovacijoms, KSU dalyvavo keliuose projektuose ir / ar tyrimuose (pvz. „Verslo LAB'as“ ir „Inovacinio verslo skatinimas“; „AMWAY Pasaulinėje Verslumo ataskaitoje 2014“ ir renginiuose (pvz. „Privatus verslas: kaip pradėti“, „Baltijos ir Šveicarijos inovacijų piršlybos“). Kad galėtų įgyvendinti Triple Helix modelį, Universitetas bendradarbiauja su socialiniais ir verslo partneriais įvairiais būdais,

įskaitant: bendrą studijų programų plėtrą (pvz. Aviacijos vadyba ir Psichologija); KSU studentų stažuotės programą ir baigiamųjų darbų temas (110 ir 111 paragrafai); mokslinių tyrimų projektų įgyvendinimą (išvardinta 14 priede); bendros infrastruktūros plėtrą (pvz. Interneto inžinerijos laboratorija, įsteigta kartu su partneriais) ir t.t. Universitetas taip pat pasirašė susitarimus dėl bendrų projektų su savivaldybėmis (Anykščių ir Visagino). Be to, jis remia gabius ir socialiai pažeidžiamus studentus per savo mokesčio už mokslą politiką (67 paragrafas) ir dalyvauja viešose kampanijose (pvz. „Darom“; studentų akcija benamiams). Jis taip pat yra vienas iš Nacionalinės kovos su korupcija organizacijos steigėjų, kuri dabar dalyvauja nacionalinės kovos su korupcija strategijos 2015-2025 metams kūrimu. Siekiant viešinti mokslinių tyrimų rezultatus, dalyvauja tokiuose renginiuose kaip „Tebūnie Naktis“ ir „Tyrėjų naktis“. Pavyzdžiui, mokymosi visą gyvenimą veikla ir dalyvavimas organizacijose, žr. atitinkamai 68 ir 112 paragrafus.

105. Ekspertų grupei akivaizdu, jog visos šios priemonės vienokiu ar kitokiu būdu prisideda prie prioritetinių klausimų sprendimo, nustatytų keliuose šalies strateginiuose dokumentuose, kurie paminėti SS. Tai apima, pavyzdžiui, žinių visuomenę; mokymąsi visą gyvenimą; verslo plėtrą; žinių trikampį; socialinę ir teritorinę darną; kūrybiškumo ir kultūros vystymą. Tačiau sunku įvertinti aukščiau minėtų priemonių poveikį arba, bendrai kalbant, KSU veiklos poveikį (įskaitant švietimą / studijų programas) šalies ir / arba regiono plėtrai. Tai iš dalies yra dėl to, kad KSU yra jauna nedidelė įstaiga ir pavyzdžių, turimų analizei, yra gana mažai (keli projektai ir kitos iniciatyvos; dauguma studentų tebesimoko pagal naujas studijų programas ir dar nepateko į darbo rinką), ir iš dalies dėl spragų, renkant duomenis.

Pagal ekspertų grupei pateiktą informaciją susitikimo, skirto poveikio sričiai, metu KSU, siekdamas išmatuoti poveikį, renka tokius su juo susijusius duomenis: dalyvių skaičius kursų ar kitos veiklos metu, grįžtamasis ryšys po veiklos ir sukurtų projektų skaičius kaip veiklos papildomas efektas (pvz. iniciatyva sukurti vietinę strategiją po mokymų). Tačiau surinkti kiekybiniai ir kokybiniai duomenys nebuvo paruošti pateikimui ir ekspertų grupei nebuvo aišku, ar ir kaip turimi duomenys buvo analizuojami siekiant įvertinti (ir parodyti) Universiteto veiklos poveikį ir planuoti tolesnę veiklą. Absolventų įsidarbinamumo lygis, kartu su duomenimis, gautais iš absolventų karjeros stebėjimo sistemos (pvz. sektoriai, kur absolventai įsidarbina/dirba savarankiškai, jų pareigos ir atlyginimai, kaip sėkmės matas), galėtų būti naudojami KSU studijų programos poveikio iliustravimui, tačiau karjeros stebėjimo sistema dar nėra įdiegta. Ekspertų grupė šiuo klausimu pastebi, kad KSU stebi konkuruojančių institucijų veiksmus, tačiau be specialaus siekio įvertinti galimą jų mokslinių laipsnių poveikį vietos ekonomikai, o labiau dėl galimybės rasti papildomų veiklos nišų sau (žr. atitinkamą rekomendaciją 15 paragrafe iš 2012 m. veiklos vertinimo išvadų).

Turimi 2012-2014 metų duomenys apie studentus pagal jų gyvenamąją vietą rodo, kad KSU poveikis peržengia regioninį lygį (185 iš 411 studentų, t.y. 45% atvyko iš Vilniaus; likusieji iš beveik 50 Lietuvos miestų, daugiausiai iš penkių miestų, įskaitant Kauną ir Klaipėdą) (papildomi duomenys, kurie buvo pateikti Ekspertų grupei). Taip pat ir kai kurie projektai bei mokymo kursai (žr. pavyzdžius šiuose skyriuose: Studijos ir mokymasis visą gyvenimą bei Mokslo veikla) turi arba gali turėti poveikį nacionaliniu lygmeniu, tačiau tai dar nėra pastebima.

106. **Rekomendacija:** Ekspertų grupė rekomenduoja KSU aiškiai apibrėžti duomenis, kurie yra reikalingi, siekiant įvertinti daromą poveikį regionų ir (ar) visos šalies raidai bei įdiegti mechanizmą tokių duomenų rinkimui ir analizei.

107. Surinkti įrodymai sudaro nevienalytį vaizdą apie socialinių ir verslo partnerių, kaip pagrindinio veiksnio nustatant Universiteto poveikį šalies ir / ar regiono plėtrai, įtraukimą. Viena vertus, kaip dažnai minėta, Universitetas įtraukė jų atstovus į savo valdymo organų ir Studijų programų komitetus, užmezgė ryšius su daugeliu partnerių ir įtraukia juos į įvairias veiklas, net jei tai nėra taikytina tuo pačiu lygmeniu visiems KSU akademiniais padaliniais. Be to, partneriai susitikimo metu pabrėžė KSU reagavimą į jų atsiliepimus ir įvardino tai kaip didelį pranašumą, lyginant su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, taip pat buvo labai patenkinti jų

bendra veikla (pvz. KSU stažuotės programa; Meno inkubatorius; mokymai Anykščių rajono savivaldybėje). Kita vertus, kaip pabrėžta kelis kartus anksčiau, KSU dar neturi skaidrios strategijos partnerių atrankai. Kaip paaiškėjo susitikimo su partneriais metu, su jais (išskyrus tuos, kurie yra KSU valdymo organuose) nėra konsultuojamasi apie strateginius klausimus ir į juos KSU kreipiasi aptarti tik iškilusius įvairius klausimus. Jie dar nėra sistemingai apklausiami (pvz. nėra organizuojamos apklausos ar susitikimai, sukviečiant visus partnerius), kad pareikštų savo nuomonę apie tai, kokias mokymo, konsultavimo ir mokslinių tyrimų paslaugas Universitetas galėtų jiems pasiūlyti, ir kurios galėtų padidinti Universiteto poveikį šalies ir/ar regiono raidai.

108. **Rekomendacija:** Ekspertų grupė rekomenduoja KSU parengti mechanizmą reguliariam grįžtamosios informacijos iš socialinių ir verslo partnerių (ne tik per valdymo organus) rinkimui ir analizei apie galimas mokymų, konsultavimo ir mokslinių tyrimų paslaugas, kurias Universitetas gali jiems suteikti.

109. Kalbant apie poveikį, 2012 metų veiklos vertinimo išvadose ekspertų grupė rekomendavo, kad KSU užtikrintų, jog jo mokslinė tiriama veikla būtų reikiamai susieta su Universitetu ir taip atpažįstama, o ne tik viešinama kaip tikrai pavienių jo darbuotojų ar kitų institucijų darbuotojų veikla (15 paragrafas). Įvairių susitikimų metu KSU pripažino, kad reikalingas didesnis šios veiklos matomumas ir viešumas, ypač žiniasklaidoje. Tai bus sprendžiama per komunikacijos ir rinkodaros strategiją (žr. 33-34 paragrafus).

Studentų stažuotės ir baigiamųjų darbų temų aktualumas šalies ir/ar regiono plėtrai

110. Studentai privalo atlikti vieną ar dvi praktikas, kaip dalį savo studijų programos. Tiek studentai, tiek ir socialiniai bei verslo partneriai, su kuriais ekspertų grupė susitiko, patvirtino, kad studentų praktikų temos buvo pasirinktos konsultuojantis su partneriais, kad atspindėtų nacionalinius ar regioninius raidos prioritetus, ir kad praktikos orientuotos labiau į praktinių, o ne teorinių problemų sprendimą. KSU taip pat reikėtų pagirti už jo struktūrizuotą požiūrį į studentų praktikas, kas užtikrina naudą tiek priimančiai organizacijai, tiek ir studentams. Praktikos atliekamos ir vertinamos pagal taisykles, kurias patvirtina kiekvienas akademinis padalinys, ir „praktikos užduotį“, suderintą su praktikos vadovu. Praktiką atlikti galima organizacijoje, kuri yra įtraukta į sąrašą, patalpintą Universiteto tinklalapyje, arba organizaciją pasirenka pats studentas ir savo pasirinkimą suderina su praktikos vadovu. Praktikų temos yra susijusios su studentų baigiamųjų darbų temomis, kad studentai susietų atliktus mokslinius tyrimus ir praktinį mokymą (SS; susitikimas dėl Poveikio regionų ir šalies raidai). Kaip vizito metu patvirtino socialiniai ir verslo partneriai, jie apibrėžia priimamo studento „profilį“, su jais aptariama stažuotės veikla ir ji yra stebima; studentus priimančiosios organizacijos teikia grįžtamąjį ryšį apie studentą ir jo rezultatus pasibaigus praktikai. Kai kurie pakeitimai neseniai padaryti studentų praktikų sistemoje Kūrybinės visuomenės ir ekonomikos (SS) institute rodo, kad KSU reaguoja į atsiliepimus iš studentų ir siekia, kad praktikos jiems suteiktų kuo didesnę naudą.

111. Vizito metu patvirtinta, kad studentai gali pasirinkti temas savo baigiamiesiems darbams iš sąrašo arba pasiūlyti temą atsižvelgiant į savo konkrečius interesus, o KSU pasirūpina, kad pasirinktos temos būtų susijusios su šalies, regiono arba vietos raidos poreikiais. Tai taip pat liudija pavyzdžiai iš informacijos, pateiktos SS (pvz. verslo teisės analizė, finansinių nusikaltimų prevencija; rinkodaros plėtra įmonėje; prekinis ženklas sukūrimas ir vystymas). Kai kuriais atvejais socialiniai ir verslo partneriai tiesiogiai dalyvavo apibrėžiant temas, o geriausiems studentams buvo suteikta stipendija (pvz. Teisės programa; kitų pavyzdžių ekspertams pateikta nebuvo, nes susitikime nedalyvavo kitų krypties absolventų). Magistrantai, kurie derina studijas ir darbą, analizuoja konkrečias problemas savo darbo vietoje (pvz. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „Paroc“, studentai iš Organizacinių inovacijų ir vadybos studijų programos) ir pasiūlo veiklos gerinimo rekomendacijas savo baigiamuosiuose darbuose (SS).

Darbuotojų pripažinimas už dalyvavimą savanoriškoje veikloje

112. SS ir jos 15 Priede pateikiama daug akivaizdžios informacijos, kad KSU darbuotojai dalyvauja įvairioje savanoriškoje veikloje (nors SS klaidingai tai minima prie mokslinių tyrimų, mokymų ir kitos vykdomos veiklos pagal Universiteto pagrindinę veiklą). Tai yra verslumo ir inovacijų projektai bei renginiai mokslinių tyrimų rezultatų viešinimui (pavyzdžiai iš 104 paragrafo), taip pat įvairios visuomeninės kampanijos (aukščiau pateikti pavyzdžiai) ir pro-bono konsultacijos (pvz. „Teisės klinika“ platesnei auditorijai KSU). Darbuotojai aktyviai dalyvauja tarptautinėse ir nacionalinėse, sektoriaus ir kitose organizacijose (pvz. tarptautinė teatro tyrimų federacijoje, Kūrybinės ir kultūrinės industrijos asociacijoje ar Lietuvos verslo konfederacijoje). Be to, jie prisideda prie nacionalinės politikos ir teisės aktų kaip ekspertai, padedantys viešosioms įstaigoms (pvz. MOSTA, Žinių ekonomikos forumas, Lietuvos Respublikos Finansų ministerija ar Lietuvos Respublikos Seimas). Ekspertų grupės žiniomis, gautomis vizito metu, vertinant darbuotojų veiklą yra atsižvelgiama į darbuotojų dalyvavimą savanoriškoje veikloje ir Universitetas palaiko tokią darbuotojų veiklą suteikdamas patalpas ir įrangą įvairioms iniciatyvoms. Būtų idealu, jei taip pat būtų pasiūlytas finansinis paskatinimas; ekspertai ragintų Universitetą tai apsvarstyti, kai bus rengiama darbuotojų motyvavimo sistema (kaip numatyta Strategijoje).

Apibendrinant, vizija, misija ir strategija turėtų nuosekliau paaiškinti, ar Universitetas siekia daryti poveikį nacionaliniu ir (arba) regioniniu lygiu. Nepaisant to, tikslai ir su jais susijusios priemonės Strategijoje yra orientuotos į poveikį ir suderintos su šalies ir regioniniais poreikiais; numatyta daug įvairių tinkamų priemonių ir jos įgyvendinamos kaip suplanuota. Tačiau sunku įvertinti poveikį, nes KSU tik neseniai pradėjo savo veiklą, turimi rodikliai dar neapima visų reikiamų priemonių ir kai kurie reikiami duomenys dar nėra surinkti (o turimi duomenys dar nenaudojami siekiant įvertinti daromą poveikį). Tiek, kiek gali būti vertinama iš turimų įrodymų, kai kurių veiklų poveikis peržengia regioninį lygmenį. KSU yra užmezgęs gerus santykius su socialiniais ir verslo partneriais, bet dar reikia strategiškesnio požiūrio į partnerystes ir labiau struktūruoto požiūrio į grįžtamosios informacijos iš partnerių surinkimą (ne tik per valdymo organus) pagal savo strateginius planus, taip pat pagal mokymų, konsultavimo ir tyrimų paslaugas, kurias Universitetas gali jiems pasiūlyti. Studentų praktikų temas ir baigiamųjų darbų temas parenkamos atsižvelgiant į nacionalinės, regioninės ir (arba) vietos raidos poreikius. Galiausiai, KSU skatina savo darbuotojus dalyvauti savanoriškoje veikloje ir siūlo tam tikrą paramą, nors, idealiu atveju, taip pat reiktų rasti būdą atlyginti darbuotojams už dalyvavimą pagal motyvavimo sistemą, kurią KSU dar turi parengti.

Srities vertinimas: *Poveikio regionų ir visos šalies raidai sritis vertinama teigiamai.*

VII. GEROJI PRAKTIKA IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

- SSGG analizė, įtraukta į Strategiją, suteikia gerą bendrą išorinių ir vidinių veiksmų supratimą (20 paragrafas);
- Strateginis judrumas, apie kurį liudija sėkminga Universiteto studijų programų portfelio plėtra (23 paragrafas);
- Strategijos veiksmingumas: planavimo ir ataskaitų metodika, kuri užtikrina glaudų ryšį tarp Strategijos ir Strateginio veiklos plano, iš vienos pusės, ir padalinių metinių planų ir ataskaitų, iš kitos pusės (29 paragrafas);
- Pagrįsta pusiausvyra tarp standartizavimo ir lankstumo Universiteto pagal ISO veikiančioje vidaus kokybės užtikrinimo sistemoje, kad sistema tiktų nedidelei įstaigai. (35 paragrafas);
- Aktyvus partnerių dalyvavimas nuolat tobulinant ir / ar pristatant kai kurias programas (pvz. Aviacijos vadyba, Mados industrija ir Teisė) (39 paragrafas);
- Efektyvus sprendimų priėmimas ir gebėjimas reaguoti į atsiliepimus iš socialinių ir verslo partnerių (47 paragrafas);
- Atvira dalyvavimo kultūra, suteikianti daug galimybių darbuotojams ir studentams išreikšti savo nuomonę ir prisidėti prie sprendimų tiek akademiniais, tiek ir Universiteto valdymo klausimais (48 paragrafas);
- Geras žmogiškųjų išteklių ypatingos svarbos supratimas ir sparti pažanga, diegiant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą (50 paragrafas);
- Efektyvus pokyčių valdymas, esminiai pakeitimai įgyvendinti per trumpą laiką (55 paragrafas);
- Audiovizualinių menų inkubatoriaus naudojimas (priklauso partneriui, o KSU naudoja mokymui) (56 paragrafas);
- Plati programų pasiūla ir lanksti studijų tvarka (66 paragrafas);
- Draugiška studentams kultūra, plačios galimybės bendrauti ir geri santykiai su dėstytojais ir vadovybe, teikiama parama; visa tai labai vertina studentai (67 paragrafas);
- Pripažinimo metodikos, palengvinančios galimybę susipažinti su (aukštesnio lygio) formaliuoju švietimu, įskaitant metodiką ankstesnio mokymosi pripažinimui (69 paragrafas);
- Aiškus tikslas dėl atvykstančių ir išvykstančių studentų mobilumo (80 paragrafas), ir gera tvarka, užtikrinanti studijų laikotarpių pripažinimą (81 paragrafas);
- Pradedamas vykdyti aiškus planas, siekiant generuoti savas Universiteto pajamas moksliniams tyrimams ir tokiu būdu sumažinti priklausomybę nuo išorės konkursinio finansavimo galimybių (91 paragrafas);
- Studentų stažuotių ir baigiamųjų darbų temų aktualumas šalies ir regiono plėtros poreikiams ir konkretiems socialinių ir verslo partnerių poreikiams; struktūrinis požiūris į studentų stažuotes (planavimas, organizavimas ir vertinimas) (110 & 111 paragrafai).

REKOMENDACIJOS

Ekspertų grupė rekomenduoja KSU:

Strateginis valdymas

- peržiūrėti ir pakoreguoti savo misiją ir viziją pagal savo ketinimus ir suplanuotas strategijos korekcijas, kad tiek vizija, tiek misija būtų aiškesnės ir labiau labiau būdingos įstaigai, bei grindžiamos Universiteto aiškiai apibrėžtomis ir nustatytomis nišomis ir skiriamaisias bruožais (17 paragrafas);
- sukurti ir įgyvendinti aiškią socialinių ir verslo partnerių atrankos strategiją, vertinti ją tinkamais laiko tarpais, kad galėtumėte užtikrinti, jog partnerystės ryšiai, viena vertus, yra nukreipti Universiteto strateginių tikslų mokslo ir tyrimų srityje įgyvendinimui, kita vertus, užtikrina siektiną veiklos poveikį regioniniu ir (ar) šalies mastu (25 paragrafas);
- parengti ir įgyvendinti tarptautiškumo strategiją, apimančią švietimą ir mokslo tyrimus, efektyviai valdyti besiplečiančias tarptautines veiklas, įskaitant tarptautines partnerystes bei užtikrinti, kad visa tai atitinktų Universiteto strateginius tikslus (27 paragrafas);
- parengti ir kasmet atnaujinti dokumentą, kuris parodo pažangą Strategijos įgyvendinimo srityje, matuojant pasiektais konkrečiais rodikliais (31 paragrafas);
- skubiai paruošti išbaigtą komunikacijos ir rinkodaros strategiją (34 paragrafas);
- toliau gerinti mokymosi sąlygas, ypač studentų darbo erdvę, internetinio ryšio kokybę ir buitines studentams skirtas patalpas (rūbinė, valgykla ir t.t.) (58 paragrafas);

Studijos ir mokymasis visą gyvenimą

- siekti glaudesnio suderinimo tarp vizijos, misijos, strategijos ir studijų programų sandaros (studijų rezultatai, turinys, dėstymo / mokymosi metodai ir studentų vertinimas) (63 paragrafas);
- pilnai įdiegti visavertę absolventų karjeros stebėjimo sistemą, įskaitant apklausas apie absolventų įsidarbinimą po studijų (71 paragrafas);

Kitos rekomendacijos, susijusios su Studijomis ir mokymusi visą gyvenimą, pateiktos Strateginio valdymo (17, 25, 27 & 34 paragrafai) ir Poveikio regionų ir visos šalies raidai skyriuose (106 & 108 paragrafai).

Mokslo veikla

- skirti finansavimo ir įdiegti mokslinių tyrimų darbuotojų skatinimo schemą, siekiant skatinti subalansuotą mokslinių tyrimų plėtrą visoje institucijoje ir kurti institucinę mokslinių tyrimų kultūrą (93 paragrafas);

Kitos rekomendacijos, susijusios su Mokslo veikla, yra pateiktos Strateginio valdymo (17, 25, 27 ir 34 paragrafai) ir Poveikio regionų ir visos šalies raidai skyriuose (106 & 108 paragrafai);

Poveikis regionų ir visos šalies raidai

- aiškiai apibrėžti duomenis, kurių reikia poveikio regionų ir (ar) šalies raidai įvertinti, ir įdiegti mechanizmą tokių duomenų rinkimui ir analizei (106 paragrafas);
- Įdiegti reguliaraus atsiliepimų iš savo socialinių ir verslo partnerių rinkimo ir analizės mechanizmą (ne tik per valdymo organus) dėl galimų mokymo, konsultavimo ir mokslinių tyrimų paslaugų, kurias jiems galite suteikti (108 paragrafas).

Kitos rekomendacijos, susijusios su Poveikiu regionų ir visos šalies raidai, yra pateiktos Strateginio valdymo skyriuje (17, 25, 27 & 34 paragrafai).

VIII. ĮVERTINIMAS

Kazimiero Simonavičiaus Universiteto veikla yra įvertinama teigiamai.

Grupės vadovas: Dr. Michael Emery

Prof. Dr. jur. Jürgen Kohler

Grupės nariai: Prof. Turo Virtanen

Mr. Saulius Olencevičius

Mr. Andrius Zalitis

Vertinimo sekretorė: Ms. Ewa Kolanowska

PRIEDAS. KAZIMIERO SIMONAVIČIAUS UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS



Kazimiero Simonavičiaus
UNIVERSITETAS

STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRUI
Goštauto g. 12, LT-01108 Vilnius

2016-01-04 Nr. 99
[2015-12-07 Nr. SV4-335

PASTABOS DĖL KAZIMIERO SIMONAVIČIAUS UNIVERSITETO VEIKLOS VERTINIMO IŠVADŲ FAKTINIŲ KLaidŲ

Norėtume atkreipti dėmesį į Kazimiero Simonavičiaus universiteto vertinimo išvadų projekte esančią netikslią informaciją:

1. Vilniaus verslo teisės akademijoje buvo vykdoma tik viena vientisųjų Teisės studijų programa, todėl 6 paragrafe, esantis sakinytis: „Įkurtas 2003 m. kaip Vilniaus verslo teisės akademija (VVTA), kurioje buvo dėstomos tik vientisiosios magistro laipsnį suteikiančios **teisės programos.**“ turėtų būti koreguojamas į “<...>, kurioje buvo vykdoma tik viena vientisųjų studijų magistro laipsnį suteikianti **teisės programa.**”
2. Dėl faktinės informacijos tikslesnio perteikimo, 6 paragrafe esantį tekstą „2012 m. vasarį Švietimo ir mokslo ministerijai **peržiūrėjus** VVTA licenciją, buvo duotas pagrindas kurtis Kazimiero Simonavičiaus universitetui. 2012 m. rugpjūtį KSU **susijungė** su Vilniuje veikusia nevalstybine aukštąja mokykla, kuri vadinosi Verslo ir vadybos akademija.“ reikėtų koreguoti į: “2012 m. vasarį Švietimo ir mokslo ministerijai **patikslinus** VVTA licenciją, buvo duotas pagrindas kurtis Kazimiero Simonavičiaus universitetui. 2012 m. rugpjūtį KSU **prijungė** Vilniuje veikusią nevalstybinę aukštąją mokyklą, kuri vadinosi Verslo ir vadybos akademija.”
3. 10 paragrafe pateikiama informacija apie vykdomas magistro studijų programas turėtų būti patikslinta į „Magistro laipsnio studijų programos (3): **Teisė (vientisiosios studijos)**; Integruota kūrybos komunikacija, Organizacinės inovacijos ir vadyba.“
4. 10 paragrafe pateikiama informacija apie siūlomas studijų formas iki 2014 – 2015 mokslo metų „Iki 2014–2015 mokslo metų visos studijų programos, išskyrus Teisę, buvo dėstomos kaip nuolatinės ir iššestinės“ turėtų būti formuluojama taip: „Iki 2013 - 2014 mokslo metų pabaigos visos KSU studijų programos buvo siūlomos studijuoti nuolatine ir iššestine studijų forma. 2014 - 2015 mokslo metų priėmimo metu visos studijų programos, išskyrus Teisės studijų programą,

KAZIMIERO SIMONAVIČIAUS
UNIVERSITETAS, UAB
J.Basanavičiaus g. 29A, LT-03109 Vilnius,
Lietuva

KAZIMIERAS SIMONAVIČIUS
UNIVERSITY, JSC
J.Basanavičiaus str. 29A, LT-03109 Vilnius,
Lithuania

Tel./faks. (8 5) 213 5172
El. p. ksu@ksu.lt
www.ksu.lt

Tel./fax +370 5 213 5172
E-mail ksu@ksu.lt
www.ksu.lt

Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų
registre Įmonės kodas 111968775
A/S LT85 4010 0424 0030 9151, AB DNB bankas
Banko kodas 40100, SWIFT AGBLLT2X

Registry No. 111968775
IBAN LT85 4010 0424 0030 9151
AB DNB bankas, bank code 40100, SWIFT AGBLLT2X





kuri buvo siūloma studijuoti tik nuolatine studijų forma, buvo siūlomos studijuoti nuolatine ir išstęstine studijų forma.“

5. Išvadų tekste (10 paragrafe) pateikiame neteisingi KSU akredituotų magistro studijų pavadinimai „Ateities prognozavimas ir strateginis valdymas“ turėtų būti keičiamas į „**Ateities įžvalgos ir strateginis valdymas**“, „Geopolitinės strategijos studijos“ į „**Geopolitinės strategijos**“.
6. KSU Aviacijos studijų programa yra **vykdoma tik anglų kalba**, todėl 10 paragrafe pateikiama informacija „**Kai kurie Aviacijos vadybos bakalauro programos dalykai šiuo metu dėstomi anglų kalba**; <...>“ ir 80 paragrafe pateikiama informacija “Kalbant apie atvykstantąjį judumą, KSU yra gerai pasirengęs priimti daugiau studentų; **šiuo metu tik kai kurie Aviacijos vadybos programos dalykai yra dėstomi anglų kalba** <...>“ nėra tikslūs.
7. 23 paragrafo tekste “Šiame kontekste nors ir svarstoma įvairių nišų išnaudojimo ar kūrimo galimybė (pvz., Aviacijos, Kūrybinių industrijų, Interneto inžinerijos ar Kibernetinio saugumo studijų programos – žr. 10 paragrafų; <...>” reikėtų nurodyti pilnus KSU vykdomų studijų programų pavadinimus „**Aviacijos vadyba**“ ir „**Kūrybinės ir kultūrinės industrijos**“.

Rektorius

prof. dr. Arūnas Augustinaitis

KAZIMIERO SIMONAVIČIAUS
UNIVERSITETAS, UAB
J. Basanavičiaus g. 29A, LT-09109 Vilnius,
Lietuva

KAZIMIERAS SIMONAVICIUS
UNIVERSITY, JSC
J. Basanavičiaus str. 29A, LT-09109 Vilnius,
Lithuania

Tel./faks. (+370 5) 213 5172
El. p. kau@kau.lt
www.kau.lt

Tel./faks. (+370 5) 213 5172
E-mail kau@kau.lt
www.kau.lt

Documenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų
registre (monės kodas 111968775
A/S LT85 4010 0424 0030 9151, AB DNS bankas
Banko kodas 40100, SWIFT AGBLT2X

Registru No. 111968775
IBAN LT85 4010 0424 0030 9151
AB DNS bankas, bank code 40100, SWIFT AGBLT2X

