



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF KAUNAS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Grupės vadovas:
Team leader: Professor Dr. Erich Hoedl

Grupės nariai:
Team members: Asnate Kazoka
Aleksej Kovaliov
Professor Peeter Normak
Professor Ingegerd Palmer

Vertinimo sekretorius:
Review secretary: Professor Sue Frost

Turinys

I. ĮVADAS.....	3
II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ.....	7
III. STRATEGINIS VALDYMAS.....	9
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ.....	19
V. MOKSLO IR MENO VEIKLA.....	27
VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI.....	31
VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS	34
VIII.ĮVERTINIMAS.....	38
PRIEDAS. KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS.....	39

I. ĮVADAS

1. Kauno technologijos universitetas (toliau – Universitetas arba KTU) pateikė savianalizės suvestinę (toliau – SS), kurioje buvo aptarti pagrindiniai Lietuvos institucinio vertinimo procesui reikalingi dalykai. Universiteto savianalizės grupė parengė SS ir įtraukė Universiteto vadovų, personalo, studentų ir išorės partnerių pateiktą informaciją. SS buvo išplatinta visiems socialiniams dalininkams, tarp jų darbdaviams, socialiniams partneriams ir absolventams, kurie dalyvavo intensyvių konsultacijų procese. Studentai ir išorės dalininkai patvirtino, kad jie buvo įtraukti į konsultavimosi procesą ir galėjo teikti pastabas dėl SS. SS taip pat buvo rengiama remiantis metinių ataskaitų informacija, studentų grįžtamojo ryšio tyrimais, taip pat buvo aptartos pagrindinės strateginės temos, kurios, Universiteto nuomone, yra reikšmingos. Į SS buvo įtrauktos ir savikritiškos bei svarbios tobulintinos sritys. Universiteto taryba, Rektoratas (vadovybės komanda) ir Universiteto Senatas SS oficialiai patvirtino ir pateikė SKVC.
2. SS siekė paaiškinti labai plačią strateginio ir veiklos planavimo veiklą (įtraukiant Atsinaujinimo programą, sudarytą iš trisdešimt trijų projektų), vykdomą visuose fakultetuose, katedrose, mokslinių tyrimų institutuose ir klasteriuose. Ekspertų grupė visa tai apsvarstė ir pažymėjo, kad, nors galėjo būti išsamiau atskirti kai kurie šio sudėtingo spektro veiklos elementai, SS buvo gerai parengta, aiški, joje pateikti atitinkami savikritiški komentarai.
3. SS buvo visa informacija, kurios reikėjo ekspertų grupei rengiantis vizitui į Universitetą. Buvo pateikti išsamūs SS 41 priedai, kuriuose nurodyta išsami informacija apie strateginį planavimą, mokslinius tyrimus ir aukštojo mokslo (toliau – AM) institucijos atsinaujinimo programą, KTU struktūrą, kokybės užtikrinimo sistemas, pajamas ir išlaidas, akademinis nuostatus, mokslinių tyrimų rezultatus ir projektus bei Universiteto partnerystes su pramonės partneriais, įmonėmis ir mokyklomis. Viso veiklos vertinimo metu KTU buvo pasirengęs pateikti išsamią ir aiškia informaciją visais ekspertų grupės prašomais klausimais, buvo atviras ir teikė pagalbą vertinimo procese bei leido suprasti, kad įsipareigoja pasimokyti iš šio proceso.
4. Ekspertų grupės nuomone, SS ir jos priedai buvo labai naudingi ir aiškiai parašyti. SS galėjo būti plačiau aprašytas sprendimų priėmimo procesas – tai būtų padėję geriau suprasti KTU darbo sudėtingumą, tačiau ekspertų grupė padarė išvadą, kad iš esmės SS buvo gerai parengta.

VERTINIMO PROCESAS

5. Prieš vizitą į Universitetą ekspertų grupė susipažino su SS ir jos priedais, pakomentavo iškilusius klausimus. Kiekvienas ekspertas, naudodamasis SKVC vertinimo kriterijais, parengė pirmines SS pastabas. Tai padėjo parengti vertinimo proceso darbų programą ir leido nustatyti tas sritis, kuriose ekspertų grupei gali kilti klausimų. Atvykę į SKVC, pirmąją vertinimo dieną ekspertų grupė skyrė susipažinti su vertinimo procesu. SKVC direktoriaus pavaduotojas ir personalas surengė mokymus ir supažindino ekspertus su aukštojo mokslo sistema Lietuvoje, pateikė institucinio vertinimo procedūrų apžvalgą ir protokolus, kurių reikia laikytis vertinimo metu. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (toliau – MOSTA) ekspertų grupei pateikė išorinį Universiteto realiųjų išteklių vertinimą. Ekspertų grupė galėjo išsamiau susipažinti su nacionalinės politikos prioritetais, taip pat ir su KTU susijusiais finansavimo susitarimais.
6. Pirmąją dieną ekspertų grupė daug laiko skyrė svarbiausioms temoms nustatyti. Šios temos buvo svarbios ruošiantis vizito metu planuojamiems susitikimams. Buvo parengti klausimai pirmiesiems susitikimams. Ekspertų grupė taip pat susitarė dėl priimtino stiliaus ir požiūrio. Šis metodas ekspertų grupei pasirodė labai naudingas, nes jie galėjo aiškiai suprasti klausimus, kurie buvo užduodami siekiant paskatinti diskusijas KTU. Darbotvarkė buvo tikslinama viso vizito KTU metu, siekiant nustatyti kitus klausimus, kurie bus užduodami per kitus susitikimus. Kiekvienos dienos vakare ekspertų grupė susitikdavo ir apžvelgdavo dienos susitikimus bei suplanuodavo kitų susitikimų darbotvarkę.
7. Pirmosios vizito į Universitetą dienos rytą ekspertų grupė išvyko į Kauną. Vizitas KTU truko tris dienas (2014 m. spalio 21, 22 ir 23 d.). Įvyko aštuoniolika oficialių susitikimų su rektoriumi, prorektoriais, vadovais, Universiteto darbuotojais, bakalaurantais, magistrantais ir doktorantais, absolventais ir išoriniais partneriais. Buvo surengti du vizitai į KTU patalpas, įskaitant apsilankymą Cheminės technologijos fakulteto, Maisto mokslo ir technologijų kompetencijos centre bei Elektros ir elektronikos fakulteto laboratorijose. Nedidelė ekspertų grupės dalis turėjo galimybę aplankyti Mokslo ir technologijų centrą bei Technologinio verslo inkubatorių, esančius KTU „Santakos“ slėnyje. Vienas ekspertų grupės narys taip pat lankėsi pradedančiose verslą įmonėse, kurios įsikūrusios verslo inkubatoriuje ir IT katedroje, kur buvo parodytos svarbiausios KTU informacinės sistemos. Paskutiniąją vertinimo dieną ekspertų grupė praleido SKVC, kur peržiūrėjo vertinimo metu surinktą informaciją, aptarė ir susitarė dėl išvadų bei apibendrino vertinimo išvadas. Ekspertų grupė kolektyviai susitarė dėl galutinių vertinimo išvadų. Per visus susitikimus grupės sekretorė ir narė profesorė Sue Frost išsamiai viską užsirašė, o po kiekvieno

susitikimo ekspertų grupė išskirdavo pagrindinius dalykus ir sritis, kuriuos reikės aptarti toliau vėlesnių susitikimų metu.

8. Iki vizito ekspertų grupė iš anksto iš Universiteto gavo informacijos, įskaitant ir KTU strateginį planą, metinę ataskaitą, Universiteto statutą, išsamius duomenis apie studijų programas, organizacinę struktūrą, informaciją apie mokslinius tyrimus, personalo sudėtį, veiklos rodiklius ir kokybės užtikrinimą. Papildomos medžiagos ekspertų grupė galėjo gauti prieš vizitą ir viso vizito metu. Tai vadovėliai ir kiti studijų programos informaciniai leidiniai, komitetų protokolai ir išsamios finansinės ataskaitos. Ekspertų grupė taip pat turėjo galimybę susipažinti su realiujų išteklių ataskaita ir su ja susijusia infrastruktūra, kurią parengė MOSTA 2014 m. rugsėjo 14 d. įvertinimo sprendimu.
9. Universiteto darbuotojai ir studentai aktyviai dalyvavo susitikimuose ir domėjosi vertinimo eiga. Jau iš pirmojo susitikimo su rektoriumi tapo aišku, kad KTU pritaria išoriniam vertinimui ir yra mąstanti ir atvira organizacija, norinti gauti naudos iš grįžtamojo ryšio. Ekspertų grupė buvo sužavėta darbuotojų, studentų ir išorės partnerių noru dalyvauti vertinimo procese. Daug dalininkų ir absolventų skyrė laiko ir dalyvavo susitikimuose, iš jų buvo ir atvykusiųjų net iš toliau. Taip pat susitikimuose dalyvavo įvairūs darbuotojai, studentai ir vyresnieji vadovai. Kadangi anglų kalbos lygis buvo labai geras, susitikimai vyko anglų kalba ir tik kartais reikėjo vertėjo pagalbos.
10. Kiekvieno susitikimo pradžioje ekspertų grupės pirmininkas pabrėždavo vertinimo tikslą, pasveikindavo atėjusiuosius ir ragino kolegas būti atviriems ir nuoširdiems pateikiant atsakymus. Susitikimai vyko be jokios konfrontacijos, dalyviai buvo pasirengę teikti konstruktyvius komentarus ir atvirai atsakyti į klausimus, paremti vienas kitą. Dalyviai aktyviai pasisakė ir kartais pirmininkas net turėjo riboti diskusijas, kai dalyvavusieji kai kuriais klausimais entuziastingai reiškė savo nuomonę. Ekspertų grupė buvo sužavėta personalo ir studentų atvirumu ir entuziazmu.
11. Darbo aplinka ekspertų grupei leido veiksmingai dirbti, KTU patalpose jie turėjo prieigą prie *Wi-Fi*.

12. Ekspertų grupę sudarė:

Prof. dr. Erich Hoedl	(ekspertų grupės pirmininkas) buvęs Graco technologijų universiteto rektorius ir Europos mokslo ir menų akademijos viceprezidentas (Austrija)
Profesorė Susan Frost	(ekspertų grupės narė ir sekretorė) Huddersfieldo universiteto profesorė emeritė, buvusi vicekanclerė (Jungtinė Karalystė)
Asnate Kazoka	(ekspertų grupės narė, studentė) Europos studentų sąjungos studentų ekspertų grupės valdymo komiteto narė kokybės užtikrinimo klausimais (Latvija)
Aleksej Kovaliov	UAB „TEO LT“ (priklausanti „TeliaSonera“ grupei) Informacinių sistemų departamento vadovas (Lietuva)
Profesorius Peeter Normak	Talino universiteto Informatikos instituto direktorius, buvęs Talino universiteto Mokslinių tyrimų ir plėtros prorektorius (Estija)
Profesorė Ingegerd Palmer	Buvusi Švedijos Malardalen universiteto rektorė ir Lulea technologijos universiteto rektorė (Švedija)

13. Ekspertų grupei labai padėjo SKVC vertinimo koordinatore Rugilė Blusevičienė, kuri palaikė ryšį su Universitetu ekspertų grupės vertinimo metu.

II. INFORMACIJA APIE KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETĄ

14. Kauno technologijos universitetas yra valstybinė aukštoji mokykla, veikianti pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą. KTU yra įsteigtas pertvarkius Aukštųjų kursų programą, kuri 1922 m. buvo sukurta inžinerijai, mokslui ir technologijoms ugdyti Kaune. 1950 m. KTU buvo pavadintas Kauno politechnikos institutu. 1990 m. KTU atgavo universiteto statusą ir buvo pavadintas Kauno technologijos universitetu. Šis istorijos laikotarpis Universitetui buvo labai svarbus siekiant suprasti naujos technologijos ir mokslo bazės Kaune įkūrimo svarbą, kadangi vėl buvo sutelktas dėmesys į mokslinių tyrimų sritį ir akademinį dalykų kryptį.
15. KTU nuo 1990 m. remiantis intelektualiais ir akademiniais pasiekimais, pradėjo vykdyti studijas ir mokslinius tyrimus, garantuojančius plataus spektro šiuolaikinį išsilavinimą ir ugdymą beveik visose mokslo srityse. Tai apima kompiuterių mokslus, socialinius mokslus, vadybos, verslo, ekonomikos, administravimo, finansų ir apskaitos, edukologijos studijas, sociologijos, politikos ir humanitarinius mokslus; lingvistiką, žiniasklaidos tyrimus, muzikos, istorijos ir menų teoriją, taip pat jau seniai dėstomus gamtos mokslus ir inžineriją. 2000 m. buvo įkurtas Humanitarinių mokslų fakultetas, siekiant plėsti humanitarinių ir technologijos mokslų ir kūrybiško dialogo viziją. Tai naujas ir svarbus įvykis, kuris išplėtė mokslo ir technologijų pagrindą, nes buvo sukurta naujos akademinės krypties partnerystė, plėtojami nauji studijų ir mokslinių tyrimų metodai. Visai neseniai ši plėtra buvo tęsiama, atsižvelgiant į mokslinių tyrimų ir studijų programų biomedicinos mokslų, biomedicinos inžinerijos, sporto inžinerijos ir biotechnologijos srityse paklausą.
16. Per pastaruosius trejus metus Universitetas patyrė reikšmingų pokyčių įgyvendindamas Atsinaujinimo programą. Numatyti stambūs projektai, kuriais siekta pertvarkyti organizacinę struktūrą, turto valdymą ir stiprinti mokslinius tyrimus, kuriant ambicingą ir dinamišką KTU mokslo bei technologijų centrą Santakos slėnyje. Kitos veiklos taip pat pritraukė didelių investicijų į mokslinius tyrimus, įskaitant „Nemuno“ slėnio centrą.
17. Kaip Atsinaujinimo programos dalis 2013 m. įvyko pagrindinė struktūrinė reorganizacija. Nuo 2014 m. sausio mėn. Universitete veikia devyni fakultetai, devyni mokslo institutai ir dvidešimt administravimo ir aptarnavimo padalinių. Buvo sukurta sprendimų priėmimo sistema, siekiant remti šią struktūrą, taip pat veikia Taryba, Rektoratas ir Senatas, Studentų atstovybė, Verslo taryba, Akademinės etikos komitetas ir kiti komitetai, viešosios įmonės ir KTU profesinė sąjunga, kuri padeda visa apimantiems sprendimus priimantiems komitetams.
18. Kadangi atsinaujinimo procesas yra nepertraukiamas plėtros ciklas, ekspertų grupė sužinojo, kad ketinama toliau mažinti veiklos ir administracinių padalinių skaičių ir vidutinės trukmės laikotarpiu labiau susieti mokslinius tyrimus ir dėstymą. Dalykinių klasterių sukūrimas padėjo

šiam procesui suburti įvairių dalykų krypčių katedrų ir institutų darbuotojus, kad jie padėtų vykdyti mokslinių tyrimų projektus ir remtų tyrimais pagrįstą mokymą.

19. KTU studijuoja 10 916 studentų, tarp jų yra 7 912 bakalaurantų, 2 652 magistrantų ir 352 doktorantai. Šiuo metu KTU studijuoja 566 studentai iš užsienio. Reikia pažymėti, kad KTU yra vienas iš nedaugelio universitetų Lietuvoje, kuris viršijo studentų priėmimo tikslus. Nors studentų skaičius per pastaruosius dešimt metų sumažėjo, o tai atsitiko dėl visos šalies demografinės tendencijos, dabartinis studentų skaičius yra pastovus ir galima planuoti net nedidelį didėjimą iki 2020 m.
20. KTU siūlo technologijos, gamtos mokslų, socialinių mokslų, humanitarinių mokslų ir meno sričių studijas. KTU vykdo 64 bakalauro ir 73 magistrantūros programas. Doktorantūros studijos siūlomos 17 mokslinių tyrimų sričių. Visas doktorantūros studijas galima rinktis anglų ar lietuvių kalba.
21. KTU dirba 2 740 darbuotojų, jie užima 2 614 etatų. Yra 1 011 dėstytojų, 163 mokslo darbuotojai.
22. Universitetui vadovauja trys pagrindiniai sprendimus priimančiosios organai: Taryba, Senatas ir Rektoriaus ofisas, kuris šiose vertinimo išvadose vadinamas Rektoratu. Rektoratas yra KTU aukščiausioji vadovų komanda, kurią sudaro rektorius, trys prorektorai, fakultetų dekanai, mokslo institutų direktoriai ir centrinių padalinių tokių, kaip žmogiškųjų išteklių, finansų, infrastruktūros, strateginio planavimo ir kokybės, rinkodaros ir komunikacijos, IT, vadovai.

III. STRATEGINIS VALDYMAS

Strateginis planavimas

23. Universitetas turi ambicingą viziją – tapti tarptautine pirmaujančia mokslinių tyrimų ir studijų institucija, esančia tarp geriausių Europos universitetų. Tai ambicingas siekis, kuris turėtų įkvėpti ir motyvuoti personalą ir studentus, ir nukreipiantis investicijas – į studijas ir mokslinių tyrimų kompetenciją.
24. Universitetas turi strateginį planą, kuriame nurodyta Universiteto 2012–2020 m. kryptis. Planas buvo sukurtas daug konsultuojantis tiek Universiteto viduje, tiek už jo ribų. Galutinį plano projektą parengė Universiteto rektoratas, jis buvo pateiktas Universiteto tarybai ir 2012 m. vasario mėnesį patvirtintas. Strateginis planas sukurtas remiantis pagrindine KTU misija ir valstybės lygio pažangos strategija „Lietuva 2030“. Strateginis planas patvirtina, kad KTU misija skirta žinioms kurti ir perduoti, darniai raidai ir plėtrai regione užtikrinti ir atvirai talentus ir lyderius įkvepiančiai kūrybinei aplinkai formuoti. KTU yra tvirtai įsipareigojęs remti regiono ir visos šalies prioritetus ir sudaryti galimybes užimtumui, ekonomikos augimui bei remti tvarią plėtrą pasitelkiant ilgalaikę partnerystę. Tai pagrįsta komercinės ir mokslo partnerystės plėtojimu, kuri užima svarbų vaidmenį Kauno miesto gyvenime.
25. Strateginis planas yra suderintas su KTU misija, taip pat strateginiais nacionalinės politikos mokslinių tyrimų ir studijų dokumentais. Planas atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės principus. Strategija pagrįsta analitiniu požiūriu, kuris atsižvelgia į aukštąjį mokslą Lietuvos kontekste. Plane numatytos šios penkios strateginės veiklos:
- studentų kompetencijų ugdymas, užtikrinantis jų saviraišką ir sėkmingą karjerą,
 - tarptautiniu lygiu pripažintų žinių ir technologijų kūrimas bei perdavimas,
 - veiklų sutelkimas žmogaus gerovei ir darniai šalies raidai,
 - Universiteto darni raida, užtikrinanti veiklos kokybę ir efektyvumą,
 - Universiteto akademinės aplinkos ir infrastruktūros kūrimas bei puoselėjimas.
26. Planui įgyvendinti numatyti strateginės veiklos uždaviniai, veiklos rodikliai, apimantys keletą išmatuojamų tikslų. Kiekvienas fakultetas ir institutas rengia savo veiklos planus, padedančius siekti Universiteto strateginių veiklos tikslų. Rektoratas ir Senatas tvirtina šiuos veiklos planus kaip metinės peržiūros ir ataskaitos proceso dalį.
27. Atsižvelgiant į tikslus, veiklos planai sukurti centriniu, fakulteto ir katedrų lygmeniu. Papildomai yra numatyti 33 Atsinaujinimo programos projektai, kurių kiekvienas turi savo uždavinius. Be

ilgalaikių kiekvieno fakulteto ir instituto tikslų, yra sukurta labai sudėtinga tikslų matrica, atsižvelgiant į labai daug strateginių ir veiklos prioritetų.

28. Strateginis planas buvo rengiamas bendradarbiaujant su visomis suinteresuotomis šalimis. Ekspertų grupė sužinojo apie intensyvias konsultacijas su išorės partneriais, kurie patvirtino, kad supranta įsipareigojimą siekti strateginės KTU krypties. Visa SSGG analizė buvo atlikta bendradarbiaujant su išorės partneriais.
29. KTU ketina tapti pirmaujančiu tarptautiniu mokslinius tyrimus vykdančiu Universitetu, turinčiu pasaulinės klasės reputaciją daugelyje sričių. Ketinama skatinti pasaulinio lygio mokslinius tyrimus, atlikti svarbų vaidmenį kuriant komercinę ir pramoninę bazę regione ir užtikrinti, kad studentams būtų sukurta aukštos kokybės mokymosi aplinka, padėsianti ugdyti aukščiausio lygio įgūdžius. Tai aiškiai apibrėžta strateginiame plane, kuriame nurodyti išmatuojami tikslai ir veiklos rodikliai.
30. Iš pradžių ekspertų grupei buvo sunku suprasti ryšį tarp strateginio plano, Atsinaujinimo programos bei institutų ir fakultetų platesnių tikslų. KTU padėjo suprasti šį ryšį ir paaiškino pagrindinį Atsinaujinimo programos tikslą. Išorinė aplinka kinta labai greitai. Atsinaujinimo programa – veiklos planas, kuriamas, atsižvelgiant į aplinką, kuris leidžia imtis greitų veiksmų, susijusių su konkrečiais iššūkiais, ir todėl papildo ilgalaikį strateginį planą. Per pastaruosius dvejus metus buvo vykdomi trisdešimt trys atsinaujinimo projektai, nukreipti į esmines veiklas, pavyzdžiui, Universiteto turto pardavimą, studijų programų pertvarkymą, kad jos atitiktų rinkos poreikį, studijų turinio valdymo sistemos tobulinimą, akademinų padalinių restruktūrizavimą, naujos mentorių sistemos kūrimą, studijų informacinės sistemos modernizavimą ir naujų patalpų moksliniams tyrimams įrengimą.
31. Strateginis planas yra kasmet peržiūrimas ir teikiamos ataskaitos Universiteto tarybai, Senatui ir Rektoratui. Sukurta stebėsenos programa, kuri užtikrina, kad būtų vykdomi veiklos tikslai, o fakultetų ir mokslo institutų planus prižiūri prorektorai.
32. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad Strateginis planas, kurį remia veiklos planai, ir Atsinaujinimo programa yra tvirti ir sukuria tvirtą KTU strateginės lyderystės pagrindą. Strateginis planas pagrįstas išoriniais veiksniais, pagrindiniu KTU tikslu, jo ištekliais ir esamais gebėjimais bei pajėgumais. Ekspertų grupei taip pat prireikė šiek tiek laiko siekiant aptarti daugybę tikslų, uždavinių, priemonių ir rezultatų bei suprasti jų sudėtingumą. Nors pripažįstama, kad planavimo procesas yra sudėtingas, yra pavojaus, kad personalo dėmesys Strateginiame plane numatytiems prioritetams gali susilpnėti. Vieni uždaviniai yra geriau išmatuojami ir išreiškiami kiekybiškai, kiti – mažiau. Išorinės partnerystės srityje lyg ir yra keletas išmatuojamų tikslų, tačiau pasigendama kiekybinių tikslų. Ekspertų grupė mano, kad KTU galėtų peržiūrėti šį sudėtingą įvairių tikslų spektrą, siekdamas užtikrinti, kad būtų aiškiai sutelktas dėmesys į strateginius

tikslus ir jie būtų atskirti nuo veiklos tikslų. Kai kurios veiklos priemonės galėtų būti sustiprintos, pavyzdžiui, susijusios su komercinės partnerystės plėtra. Be to, kai kurioms priemonėms taip pat galėtų būti numatytas kokybiškesnis pagrindas įvertinant tikslų rezultatus, pavyzdžiui susijusioms su mokslinių tyrimų kultūros plėtra.

33. Sukurta nemažai įrankių strateginių rezultatų stebėsenai, pavyzdžiui, sisteminga fakultetų ataskaitų ir mokslinių tyrimų institutų metinių ataskaitų peržiūra. Šią atskaitomybę remia veiksmingos informacinių ir komunikacinių technologijų sistemos, kurios padeda tvarkyti duomenų rinkimą ir analizę. Duomenų ataskaitas išsamiai išnaginėja vadovybė, ji taip pat informuoja apie atskaitomybės ir stebėsenos sistemas.
34. Šiuo metu KTU valdymo sistemose taikomas sistemingas „atskaitomybės iš apačios į viršų“ požiūris. Prorektorai turi peržiūrėti fakultetų ir mokslo institutų ataskaitas. Neegzistuojant formalioms vertinimo ir įvertinimo sistemoms šis stebėsenos ir peržiūros procesas veikia kaip tikslingas pokalbis tarp dekanų / institutų vadovų ir prorektorius. Ekspertų grupė skatina KTU toliau kurti ir tobulinti veiklos valdymą, prie kurio prisidėtų prorektorai ir fakultetų vadovai įgyvendinant strateginius tikslus. Siekiant šio tikslo metinis ataskaitų ciklas galėtų būti stipresnis analitiniu ir įvertinimo požiūriu, kuris padėtų darbuotojams tobulėti siekiant strateginių tikslų ir numatyti kliūtis ir iššūkius, su kuriais gali būti susiduriama.
35. Naudojant KTU informacines sistemas gaunama atitinkama informacija apie Strateginio plano įgyvendinimą. Šią informaciją gali gauti Universiteto tarybos, Verslo tarybos (rektorius patariamasis tarybos), darbuotojai, studentai ir kitos suinteresuotos šalys. Planas skelbiamas elektroniniu būdu ir yra prieinamas plačiajai visuomenei.
36. Ekspertų grupė mano, kad KTU turi veiksmingą strateginio planavimo procesą, kuris yra visa apimantis ir gerai valdomas visuose organizacijos lygmenyse. Verslo taryba buvo įsteigta tam, kad galėtų pareikšti tvirtą ir kritišką nuomonę Rektoriui tokiu būdu, kuris padėtų plėtoti stiprią išorinę partnerystę ir leistų nuolat įvertinti strateginę KTU kryptį.
37. Universitete šiuo metu veikia daug fakultetų, katedrų, institutų ir mokslinių tyrimų klasterių. Veiklos padalinių sumažinimą 2014 m. dar reikia įvertinti, bet duomenys rodo, kad šis racionalizavimas buvo vertingas sujungiant mokslinių tyrimų ir studijų veiklą. Didelis padalinių skaičius daro KTU organizaciją ir sprendimų priėmimo struktūras sudėtingomis.
38. Ekspertų grupė pripažino, kad 2014 m. įvykęs restruktūrizavimas buvo svarbus siekiant supaprastinti organizacinę struktūrą ir pagerinti komunikavimą. Ekspertų grupė tvirtai remia vyresniosios vadovybės nuomonę, kad šį procesą reikia tęsti ir toliau mažinti veiklos padalinių skaičių. Tai leistų sukurti vieningesnę ir veiksmingesnę struktūrą. KTU yra skatinamas įvertinti pagal 2013–2014 m. Atsinaujinimo programą vykdytą reorganizavimą ir tęsti šį procesą, siekiant užtikrinti dar glaudesnę dėstyto ir mokslinių tyrimų ryšį.

39. Ekspertų grupė sužinojo Kauną turint strategiją sujungti pagrindinius universitetus ir atkurti Lietuvos universitetą Kaune. Šis projektas šiek tiek įstrigo, kadangi jį nelabai palaikė valstybė, atsižvelgdama į dabartinį ekonominį klimatą. Tačiau KTU glaudžiai dirba su kitais universitetais, pavyzdžiui, dirbančiais medicinos technologijų srityse, ir vykdo nemažai iniciatyvų. KTU siekia su kitomis aukštojo mokslo institucijomis išnagrinėti bendradarbiavimo galimybes, kurios užtikrintų tolesnį efektyvumą. Tai galėtų būtų bendros paslaugos, konsorcių susitarimai įsigyjant išteklių ir turto, sujungimai ar strateginės partnerystės, kuriomis siekiama sukurti masinės gamybos ekonomiką. Ekspertų grupė palaiko KTU ketinimą kurti partnerystes Kaune ir kurįmanoma sujungti dėstyto ir mokslinių tyrimų išteklius.
40. **Apibendrinant** galima teigti, kad strateginio planavimo klimatas KTU atspindi kintančias regiono ir Lietuvos demografines tendencijas. Universitetas padarė prielaidas, kad palaipsniui studentų skaičius mažės, tačiau didės tarptautinių studentų skaičius. Universitetas viršijo savo užsibrėžtus tikslus ir padidino studentų skaičių, nepaisydamas demografinių pokyčių ir didelės kitų aukštojo mokslo institucijų konkurencijos. Tai rodo tvirtą lyderystę, atsižvelgiančią į pokyčius ir susitelkiančią į pagrindinius prioritetus, kurie numato kurti labai aukštos kokybės mokslo aplinką ir tvirtą paramą studijų programų studentams.

Kokybės užtikrinimas ir studijų valdymas

41. Universitetas turi vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, atitinkančią išorinio akreditavimo, Europos ir nacionalinių standartų bei Švietimo ir mokslo ministerijos reikalavimus. Organizacinė struktūra yra labai decentralizuota ir už kokybės valdymą atsako fakultetai. Tai užtikrina, kad fakultetų ir katedrų darbuotojai turi atsakyti už studijų programų kokybę, ir tai yra KTU stiprybė. Kokybės vadybos sistema yra tinkamai apibrėžta ir aprašyta kokybės vadove ir Universiteto reglamentų rinkinyje. Studentai supranta, ko iš jų tikimasi, ir gali pasitikrinti jiems pateiktuose reglamentuojančių dokumentų rinkiniuose
42. Nauji studijų dalykai yra sukurti bendradarbiaujant su visais dalininkais, atsižvelgiant į studentų ir išorės partnerių nuomonę. Pavyzdžiui, dvi studijų programos turi aukštą išorinį kokybės pripažinimą pagal QUESTE-SI. Studijų programos atitinka Europos ir šalies kvalifikacijos standartus. Kiekvienai programai yra parengtas programos aprašas, kuris yra tvirtinamas išorinio vertinimo metu.
43. Universiteto taryba supranta atsakomybę už studijų valdymą ir gauna reguliarias ataskaitas. Tarybos nariai, kurie susitiko su ekspertų grupe, galėjo tvirtai apibrėžti savo vaidmenį ir pateikė kritinio įvertinimo ir vadovų vykdomos veiklos pavyzdžių. Senatas yra atsakingas už tai, kad būtų laikomasi tinkamos tvarkos bei studijų kokybės kontrolės valdymo fakultetuose ir institutuose. Senatas gauna metines fakulteto dekanų ir institutų vadovų ataskaitas. Šias

ataskaitas papildo studentų pasiekimų duomenys, leidžiantys vykdyti kokybės užtikrinimo valdymą. Centrinuose Universiteto komitetuose sprendimų priėmimo procesas yra geras ir aiškus. Studijų komitetas yra pagrindinis Senato komitetas, kuris griežtai prižiūri akademinį studijų programų vykdymą ir jų atitiktį standartams.

44. Sprendimų priėmimo atsakomybė aiškiai paskirstyta KTU centriniam ir fakultetų lygmenims. Rektoratas, fakultetai ir institutai palaiko glaudžius darbo santykius. Visi pagrindiniai svarbiausius sprendimus priimančiosios komitetai įtraukia studentus ir KTU personalą. KTU turi centrinius komitetus ir fakultetų tarybas, kurios prižiūri studijų programas. Akivaizdu, kad programos kruopščiai vertinamos. Studentų atstovai dalyvauja fakultetų komitetuose ir KTU Studijų programų komitetuose. Šie komitetai yra griežti ir užtikrina, kad studijų taisyklės ir kokybės užtikrinimo procesai veiktų veiksmingai. Jei studijų programą vykdo dvi katedros, vienas iš fakultetų komitetų prižiūri tarpdisciplininių studijų kokybę.
45. Atidžiai prižiūrima, kaip vertinami studentų pasiekimai, siekiant užtikrinti, kad studentai suprastų kriterijus ir kad vertinimo sistemos būtų teisingos ir nebūtų sukčiaujama. Vertinimas balais ir pažymiais yra susistemintas ir atitinka nacionalinės teisės aktuose numatytos sistemos reikalavimus. Kuriant ir tobulinant vertinimo sistemas nėra tradicijos kviesti išorės vertintojų. KTU gali apgalvoti ir apsvarstyti išorinės egzaminuotojo sistemos reikalingumą, kuri padėtų tobulinti vertinimo sistemas. Tai leistų plačiau sužinoti apie Lietuvos akademinėje aplinkoje taikomus vertinimo metodus technologijų ir mokslo srityse.
46. Įsteigus akademinis klasterius, nauja fakultetų ir institutų organizacinė struktūra sujungė mokslinių tyrimų ir studijų funkcijas. Tai užtikrina plačiausią akademinio personalo dalyvavimą studijų ir mokslinių tyrimų procesuose. Ekspertų grupė palaiko šį mokslinių tyrimų bei įrodymais grįsto dėstymo ir mokymosi integravimo procesą.
47. Per pastaruosius penkerius metus požiūris į pedagogiką pasikeitė. KTU pripažįsta besikeičiančius poreikius padėti studentams ir į studentą orientuotą dėstymą ir mokymąsi. Į studentą orientuotų studijų metodai padeda vykdyti į asmenį orientuotas studijas ir taikyti problemų sprendimo metodus. Tokiu būdu dalykinė disciplina nagrinėjama realioje aplinkoje ir mokymąsi papildo praktikos ir realios aplinkos projektai. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, pakomentavo šiuos pokyčius ir pasidžiaugė į studentą orientuotu studijų turiniu. Absolventai ir darbdaviai taip pat išreiškė savo nuomonę ir tai įvardijo kaip stiprybę, kuri padeda įsitraukti į darbo rinką.
48. Ekspertų grupė iš studentų ir darbuotojų išgirdo geros praktikos pavyzdžių, kaip padedama studentams ir užtikrinama, kad jie būtų informuojami apie studijų programos reikalavimus. Kai kurios katedros plačiai naudoja *Moodle* mokymosi valdymo sistemą, kitos teikia papildomą paramą ir vadovų pagalbą. Kai kurie fakultetai studento vertinimą papildo apskritojo stalo

diskusijomis. KTU turėtų nustatyti gerosios praktikos būdus ir užtikrinti, kad jie būtų sistemingiau skleidžiami. Be to, reikėtų pasimokyti iš iššūkių ir dalykų, kurie nelabai pasisekė, ir pasinaudoti gerosios praktikos pavyzdžiais siekiant sustiprinti mokymosi organizavimą ir gerinti studentų įgyjamos patirties kokybę.

49. Sukurta formali doktorantūros studijų programų priežiūros sistema įsteigus Mokslo kryptių Doktorantūros komitetus. Doktorantų darbas yra reguliariai vertinamas, o Senato mokslo ir plėtros komitetas užtikrina, kad būtų tinkamai laikomasi reikalavimų ir studentai darytų pažangą įgyvendindami studijų programas. Doktorantūros komitetai fakulteto lygmeniu prižiūri, kaip vykdomos doktorantūros programos, seka jų pažangą ir atsiskaito Senato mokslo ir plėtros komitetui. Studentų atstovai taip pat dalyvauja fakultetų ir Senato mokslo komisijose.

Studentų dalyvavimas

50. Studentai atlieka svarbų vaidmenį prisidedami prie kokybės užtikrinimo KTU. Universitetas aktyviai siekia išsiaiškinti studentų nuomonę vykdydamas metines apklausas. Universiteto vadovybė informuojama apie studentų apklausų rezultatus, kai kuria programas ir atlieka kitas funkcijas.

51. KTU Studentų atstovybė aktyviai dalyvauja nustatant problemas ir informuoja apie tai pagrindinius KTU komitetus. Studentai aiškiai reiškia mintis, yra gerai organizuoti ir vertina savo atstovavimą visuose sprendimus priimančiuose komitetuose, tarp jų ir Taryboje bei Senate. Studentai, kurie susitiko su ekspertų grupe, sudarė įspūdį, kad supranta Universiteto strateginę kryptį ir turi aiškų supratimą apie iškeltus klausimus ir vykdomus pokyčius.

52. Studentams atstovaujama visuose pagrindiniuose sprendimus priimančiuose KTU organuose, įskaitant Universiteto tarybą, Senatą ir fakulteto komitetus. Jie rimtai vertina savo vaidmenį ir aktyviai dalyvauja posėdžiuose bei teikia grįžtamąjį ryšį apklausose ir dalyvaudami fakulteto susitikimuose.

53. Mokslinius tyrimus atliekantys studentai taip pat yra atstovaujami Senato mokslo ir plėtros komitete ir doktorantūros komitetuose fakulteto lygmeniu. Doktorantai, kurie susitiko su ekspertų grupe, yra labai motyvuoti ir gerai geba apginti savo nuomonę tokiais būdais, kurie užtikrina pokyčius ir Universiteto paramą.

54. Studentai gali susitikti su Rektoriumi ir vadovybės nariais pagal susitarimą, o Rektorius organizuoja periodinius susitikimus, norėdamas išgirsti studentų nuomonę. Studentai džiaugėsi Rektoriaus parama ir mano, kad į jų problemas yra rimtai atsižvelgiama.

55. Ekspertų grupė mano, kad studentai turi tvirtą balsą KTU. Jiems tinkamai atstovaujama, į jų nuomonę pagarbiai atsižvelgiama. KTU aktyviai siekia įtraukti studentus ir jų indėlis yra matomas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas

56. KTU turi žmogiškųjų išteklių strategiją, kuria siekiama užtikrinti, kad jos darbuotojų pajėgumai ir gebėjimai atitiktų institucijos reikalavimus. SS teigiama, kad dabartinius darbuotojus sudaro apie 43 proc. dėstytojų ir 57 proc. administracinio personalo. Ekspertų grupė sužinojo, kad nurodytas santykis yra šiek tiek klaidinantis, nes 9 proc. administracijos darbuotojų yra techniniai ir profesionalūs darbuotojai, kurie padeda mokymosi ir dėstymo procese. Nemažą dalį administracinio personalo sudaro aptarnaujantis ir paslaugas teikiantis personalas, kuris teikia sporto, bibliotekos, leidyklos ir pan. ir ūkines paslaugas studentų miestelyje. Ateityje planuojama šią personalo dalį mažinti įsigyjant kai kurias paslaugas iš jas teikiančių organizacijų. Be to, yra daug trumpalaikio personalo, kuris dirba projektuose.
57. Ekspertų grupė pripažįsta, kad dabartinė padėtis yra pereinamojo KTU strateginio plano laikotarpio dalis. Ekspertų grupė skatina Universitetą ir toliau užtikrinti tvirtą akademinio personalo pusiausvyrą, kuriam padeda labai veiksmingi administracijos darbuotojai. Aktyvesnis bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis gali padėti veiksmingiau taupyti siekiant įsigyti pagrindines paslaugas, kaip nurodyta anksčiau.
58. Šiuo metu KTU neturi personalo tobulinimo strategijos, tačiau ji yra kuriama ir bus įgyvendinama kitame semestre. Darbuotojų tobulinimas yra labai remiamas, įskaitant paramą siekiant aukštesnio mokslo laipsnio, mokslinių tyrimų atostogas ir aktyvų dalyvavimą konferencijose bei tarptautiniuose renginiuose. Universitetas tolsta nuo tradicinio didaktinio požiūrio ir kuria plėtros programą, skirtą labiau į studentą orientuotam dėstymui remti. Ekspertų grupė siūlo Universitetui taikyti formalesnę kolegų tarpusavio stebėjimo ir vertinimo sistemą, kuri galėtų padėti įgyvendinti planus – gerinti dėstymo veiklą ir remti probleminį mokymąsi ir į individualius studentus orientuotas studijas.
59. Įsteigtos naujos tyrėjų pareigybės. Šiuo metu tyrėjai užima apie 15 proc. akademinį pareigybių. KTU yra lyderis šalyje tarp valstybinių universitetų, kuriant darbo apmokėjimo sistemą, kuri padeda taikyti sistemingesnį metodą siekiant pritraukti aukštos kvalifikacijos akademinį personalą. KTU šalies mastu inicijuotame atlygio tyrime, kuris laikomas svarbia priemone, dalyvauja keturiolika universitetų.
60. Nors nėra formalios vertinimo sistemos, bet akademiniam personalui kas penkeri metai rengiama atestacija. Tai reikalauja nuolat tobulėti ir tobulinti kompetencijas. Manoma, kad dėstytojų kvalifikacija yra „X + 1“ lygio – tai reiškia, kad ji turi būti bent viena kvalifikacija aukštesnė už studentų. Todėl ypač palaikomi darbuotojai, norintys kelti kvalifikaciją, jei reikia, be to, daug daktaro laipsnio neturinčių dėstytojų, siekiančių užsitikrinti aukštesnę kvalifikaciją, renkasi doktorantūros programas. Suteikiamos akademinį mainų ir judumo galimybės.

Rizika ir pokyčiai

61. KTU, siekdamas užtikrinti stabilumą ir tvarumą, atlieka rizikos analizę. Atsinaujinimo programoje yra veiklos sričių, kuriose, manoma, yra tam tikra rizika. Universitetas nėra linkęs rizikuoti, tačiau apie rizikas žino. KTU gali būti naudinga pasidalyti požiūriu į riziką su kitomis institucijomis Lietuvoje, nes tai padėtų kitiems suprasti planavimo aplinką ir kaip reikia reaguoti į didelę riziką, pavyzdžiui, demografinius pokyčius ir neigiamą poveikį ekonomikai.
62. Universitetui pavyko išlaikyti studentų priėmimo į programas skaičių ir dabartinis studijų programų ir mokslinių tyrimų akademinis portfelis yra labai įvairus. KTU galbūt reikėtų apsvarstyti, ar jis gali toliau remti tokį platų veiklos spektrą ir, ko gero, paieškoti būdų, kaip sustiprinti savo poziciją. Tai gali šiek tiek sumažinti temų skaičių, tačiau gali užtikrinti, kad studentų ir darbuotojų santykis netaps per mažas ir bus išvengta pernelyg didelės mokslinių tyrimų infrastruktūros įvairovės.

Materialieji ištekliai

63. 2014 m. rugpjūčio mėn. MOSTA įvertino Universiteto realiuosius išteklius. KTU atitiko bendruosius MOSTA metodikos rodiklius, buvo teigiamai įvertintas valstybės biudžeto skirtų lėšų efektyvus naudojimas.
64. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, patvirtino teigiamą mokymosi patirtį ir teigiamai atsiliepė apie išteklius. Studentai pažymėjo, kad yra didelis spaudimas naudoti IT priemones, esančias bibliotekoje, ir sveikina planus visur įdiegti bevielę debesų technologiją. Studentai patvirtino, kad biblioteka ir techniniai ištekliai atitinka jų studijų reikalavimus. Jie taip pat teigiamai atsiliepė apie paramą, kurią jiems teikia akademinis personalas, ypač didelę paramą teikia dėstytojai.
65. Doktorantai labai gerai atsiliepė apie leidinių išteklius ir jų rinkinius internete, kuriais galima naudotis. Studentai turi prieigą prie įvairių šiuolaikiškų laboratorinių įrenginių.
66. Ekspertų grupė turėjo galimybę aplankyti keletą Universiteto patalpų. Pasitvirtino, kad ištekliai atitinka studijų lygį. Yra daug dėstymo ir veiklos priemonių, padedančių visų lygių studijoms. Specialūs „Santakos“ slėnyje esantys įrenginiai yra puikūs. „Santakos“ slėnyje veikia KTU Mokslo ir technologijų centras bei Verslo centras. Šiose patalpose gali dirbti 350 darbuotojų visu pajėgumu, patalpų plotas yra devyni tūkstančiai kvadratinų metrų, kur yra įrengta 26 milijonus eurų kainavusi speciali mokslinių tyrimų įranga. Šie ištekliai, kurie suteikia galimybes vykdyti išskirtinę mokslinių tyrimų veiklą, buvo tarp geriausių ekspertų grupės kada nors matytų kituose universitetuose. Dauguma visų kitų dėstymo ir mokslinių tyrimų išteklių, kuriuos matė ekspertų

grupė, irgi buvo puikios kokybės. Kai kur yra ką tobulinti, pavyzdžiui, robotikos laboratorijoje, tai pripažino ir KTU, ir šis klausimas yra kuriamos turto strateginės plėtros dalis.

67. KTU vykdo esminę savo turto plėtrą. Tokiu būdu siekiama remti naują požiūrį į pedagogiką ir racionalizuoti dabartinio turto panaudojimą. Penki pastatai turi būti parduoti, kiti yra iš naujo įrengiami, kad būtų galima užtikrinti mokymąsi internetu ir vykdyti kitus šiuolaikinius laboratorinius tyrimus ir studijas. Reikia tęsti suplanuotą plėtrą ir tobulinti informacines sistemas, kurios padeda vadovybei priimti sprendimus. Tai yra viena iš KTU Atsinaujinimo programos dalių, kuri turi būti pabaigta.
68. Ekspertų grupė pažymėjo, kad yra gera turto valdymo strategija, palaikanti pagrindinę mokslinių tyrimų veiklą ir užtikrinanti gerą mokymosi aplinką studentams. Remiama tolesnė turto plėtra, kuria siekiama užtikrinti, kad visi plotai būtų atnaujinti taikant vienodai aukštus standartus.

Finansai ir biudžetai

69. KTU turi gerai parengtą finansinį planą, kuris yra logiškas ir racionalus, turintis aiškią biudžeto valdymo ir finansinių sprendimų priėmimo sistemą. Universitetas pripažįsta, kad būtina ir toliau nustatyti efektyvumo valdymą ir planuoja toliau organizuoti glaudesnius vidinius katedrų aljansus ir susijungimus.
70. Universitetas pripažįsta, kad būtina plėtoti strateginę partnerystę su kitais universitetais ir planuoja glaudesnę bendradarbiavimą su kitomis Kauno aukštojo mokslo institucijomis. Idėja sujungti keturias institucijas ir atkurti Lietuvos universitetą buvo pristabdyta dėl Švietimo ir mokslo ministerijos atsakymo, bet tikimasi, kad susivienijimai ir toliau bus vykdomi. Ekspertų grupė remtų KTU planus toliau tęsti veiklą ir tirti, kuris būdas būtų veiksmingesnis: partnerystė, federacija ar susijungimas. Ekspertų grupė pripažįsta, kad procesas pajudėtų gavus didesnę valstybės įstaigų paramą ir palaikymą.
71. KTU labai sėkmingai pritraukia išorinį finansavimą. Be to, ES 7-oji programa ir privataus finansavimo iniciatyvos užtikrino ženklių finansavimą, įskaitant išteklius, kuriuos naudojant buvo sukurtas „Santakos“ slėnis. Tai buvo sėkminga patirtis, kurią sustiprino KTU požiūris į visų išlaidų modelius. Nors finansai planuojami gerai, tačiau ekspertų grupė pataria toliau tai vystyti ir KTU galėtų peržiūrėti savo planavimo prielaidas bei nenumatytus atvejus. Tai padėtų geriau vykdyti finansų planavimą, jei sumažėtų pajamų šaltiniai, pavyzdžiui, ES struktūrinių fondų lėšos ir verslo struktūrų parama.

Akademinė etika

72. KTU, siekdamas užtikrinti akademinės etikos laikymąsi, įdiegė sistemines procedūras. Yra sukurtas Universiteto etikos komitetas, prižiūrintis studijų veiklą. Ekspertų grupė gavo

informacijos, kad šis komitetas aktyviai veikia svarstant akademinę elgesį, vykdant studijų programas ir mokslinius tyrimus. Su plagiavimu kovojama siekiant užtikrinti gerą informacijos valdymą ir griežtą neteisėtų veiksmų vertinimą. Ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad KTU atitinka akademinės etikos valdymo nacionalinius reikalavimus.

Strateginio valdymo srities santrauka

73. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad egzistuoja aiškus strateginio planavimo procesas, kuris viską apima ir atspindi Universiteto misiją, viziją ir strateginę kryptį per artimiausius penkerius metus. Plane atsižvelgiama į valstybės reikalavimus, taip pat Europos akademinę infrastruktūrą. Strateginis planas atitinka visus šiuos reikalavimus. Ekspertų grupė mano, kad KTU lyderystė yra tvirta, leidžianti siekti ir aiškiai orientuota į strateginį institucijos prioritetą.
74. Kokybės užtikrinimo sistemos yra įdiegtos ir užtikrina akademinį standartų kontrolę bei studentų mokymosi patirties kokybę. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad yra gerosios praktikos pavyzdžių, kuriais būtų galima pasidalyti, siekiant stiprinti ir gerinti studentų mokymosi patirtį visuose padaliniuose.
75. Personalo, mokymosi išteklių ir finansų valdymas KTU yra puikus ir susietas su strateginiais prioritetais. Ekspertų grupė buvo sužavėta kai kuriomis patalpomis, kuriose lankėsi, ir įrenginiais. Darbuotojai ir studentai teigiamai atsiliepė apie mokslinių tyrimų ir studijų klimatą KTU.

Srities vertinimas: strateginio valdymo sritis vertinama teigiamai.

IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

Studijų planavimas

76. Ekspertų grupė atsižvelgdama į kriterijus, išdėstytus Institucinio vertinimo metodikoje, išnagrinėjo akademines studijas, mokymosi visą gyvenimą metodus KTU ir mano, kad Universitetas atitinka Lietuvos aukštojo mokslo reikalavimus ir Europos aukštojo mokslo erdvės principus.
77. KTU siūlo programas, kurias baigus galima įgyti bakalauro, magistro ir doktorantūros lygio kvalifikaciją, kuri suteikiama ir vykdoma pagal programos aprašo reikalavimus. Ekspertų grupė pažymėjo, kad programų ir mokymosi visą gyvenimą vykdymas atitinka Universiteto misiją ir taip pat prisideda prie regiono ekonomikos, socialinės ir kultūrinės plėtros poreikių tenkinimo. Siūlomas programas akredituoja SKVC, jos visiškai atitinka nacionalinius standartus ir Europos sąrangos aukštojo mokslo kvalifikacijas.
78. Studijų programos ne tik atspindi KTU inžinerijos ir mokslo stiprybes, bet ir išplečia studijų portfelį bei atspindi KTU socialinius mokslus, menus ir humanitarinius mokslus, atsižvelgiant į technologijas, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys. Yra ketinimų išplėsti tarpdisciplinines studijas ir mokslinius tyrimus, siekiant atspindėti technologijų verslumą ir socialinį pagrindą šiuolaikinėje Lietuvoje.
79. Akademines studijas buvo išplėstos, siekiant patenkinti besikeičiančius studentų ir darbdavių poreikius. Buvo sukurtos naujos programos bendradarbiaujant su darbdaviais ir siekiant atspindėti tvirtą įgūdžių bazę, kurią sustiprino darbo praktikos ir įmonėse vykdomi projektai. Programų vykdymą prižiūri Studijų komitetas, kuris užtikrina jų atitiktį Universiteto reglamentų ir kokybės reikalavimams.

Mokymasis visą gyvenimą

80. Mokymasis visą gyvenimą yra viena Universiteto misijos dalis. KTU mokymasis visą gyvenimą reiškia nuolatinį akademinį tobulėjimą tęsiant mokymąsi, prasidėjusį mokykloje, vėliau bakalauro studijose, pereinant į aukštesnę pakopą, įskaitant doktorantūros programas. Stengiamasi, kad mokymasis visą gyvenimą būtų išsamus ir nenuobodus. Siūlomos formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi programos, atitinkančios bendruomenės poreikius, taip pat Universiteto absolventų karjeros siekius. Suaktyvėjo nuotolinis mokymasis, kurį vykdyti padeda nauji IT sprendimai ir internetas. Studijų programų vykdymą prižiūri komitetai, iš kurių vienas atsako už tarpdisciplinines studijas. Universitetas aktyviai dalyvauja Vaikų universitete ir siūlo paramą mokykloms bei kolegijoms.

81. Mokymosi visą gyvenimą materialioji bazė, įskaitant pagalbą internetu ir mišrųjų mokymąsi, yra gera ir toliau bus plėtojama. Atvirosios prieigos centras turi bendrą portalą, kuris užtikrina lengvą prieigą prie Universiteto paslaugų ir studijų programų. Jis yra plačiai naudojamas ir labai padeda pritraukti studentus rinktis platų dalykų spektrą. Moduliai ir (arba) dalykai gali būti pasirenkami kaip atskiri kursai, siekiant tęsti profesinį ugdymą ir gauti akademinis kreditus. Studentai, studijuojantys šiuos trumpus kursus, gali gauti paramą ir konsultacijas per Atvirosios prieigos centrą. Tai unikalus centras ir ekspertų grupė mano, kad ši paslauga yra pavyzdinė, parodanti, kaip remiamas mokymasis visą gyvenimą.
82. Universitetas siekia stebėti absolventų įsidarbinamumą ir naudoja nacionalinės stebėsenos duomenis. Ekspertų grupė siūlo šią veiklą tobulinti ir stiprinti supratimą apie KTU absolventų karjerą, nes tai galėtų padėti pagerinti Universiteto įvaizdį. Vietinę sistemą, kuri skirta absolventų įsidarbinamumo duomenims stebėti, galėtų prižiūrėti ir Alumnų asociacija. Tai gana nauja organizacija, tačiau turinti išpūdingą lyderystę, ir Rektorius yra rimtai įsipareigojęs remti Alumnų asociaciją teikiant nepriklausomą pagalbą KTU absolventams.
83. KTU atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės reikalavimus, susijusius su mokymusi visą gyvenimą. Jis atitinka Europos strategijas, taip pat ir Bolonijos procesą. Studijų dalykai atitinka EAME ir Lietuvos kvalifikacijų sandarą. KTU palaiko platų tarptautinių mainų spektrą. Studijų programos stiprinamos išnaudojant studijų užsienyje galimybes, kurios yra, nors ne išimtinai, teigiamai vertinamos studentų. Parama teikiama atvykstantiems studentams, ypač besimokantiems kalbos.
84. Tarp studijų programos ir darbo praktikos įmonėse ir pramonėje yra glaudus ryšys. Nuo 2012 m. projektai buvo įtraukti į 38 pirmosios pakopos programas. Dauguma jų yra susijusios su taikomosiomis studijomis ar darbo praktikomis. Tai programoje padeda glaudžiai susieti įgūdžių ugdymą ir taikomuosius tyrimus. Išorės partneriai suteikė nemažai įrangos ir išteklių, kuriais KTU leidžia naudotis partneriams, ypač studijų programose. Išorės partneriai prisideda prie naujų studijų programų nustatymo, padeda gauti tarptautinį finansavimą studijų programoms. Šie santykiai yra svarbūs ir padeda pritraukti tyrėjus studentus į KTU. Pramonės ir verslo partneriai siūlo temas studentų projektams / baigiamiesiems darbams. Tai teigiamai veikia praktiką ir stažuotes, kai plečiama studentų įgūdžių bazė ir padidėja galimybė įsidarbinti.
85. Kiekvienas studentas turi individualų mokymosi planą. Siekiant išvengti studentų skaičiaus mažėjimo ir nubyrėjimo, KTU kiekvienam studentui skiria studijų mentorių. Tai unikali kuravimo sistema, kuri studentams padeda įvairiais klausimais. Sistema apima ir pagrindinį mentorių, kuris vadinamas akademinio patarėju, o jam padeda akademiniai patarėjai, karjeros mentoriai, tyrimų mentoriai ir asmeniniai mokytojai. Šie darbuotojai yra rengiami ir mokomi,

kad galėtų vykdyti savo funkcijas. 2013 m. buvo surengti pirmieji 18 valandų mokymai akademiniam patarėjams. 2014 m. buvo patvirtintas 91 akademinis patarėjas ir 44 karjeros mentoriai. Toks struktūrinis požiūris į paramą studentui yra palyginti naujas dalykas ir atlieka svarbų vaidmenį išlaikant studentus ir padedant turintiesiems specialiujų poreikių.

86. Gerokai padidėjo lanksčiojo ir nuotolinio mokymosi studijų skaičius. Tai lėmė IT sistemų plėtra pagal Atsinaujinimo programą. Studentai naudoja *Moodle* ir *Moocs* sistemas prieigai prie mokymosi ir kitų išteklių; leidiniai prieinami elektroniniu būdu.
87. KTU įkūrė Akademinės paramos tarnybą, kuri teikia įvairias paslaugas, kad studentai galėtų tęsti studijas. Tai apima psichologinę pagalbą ir specialistų pagalbą studentams, turintiems konkrečių mokymosi sunkumų. Studentų nuomonės apklausa patvirtino, kad didžioji dauguma studentų mano, kad šios paslaugos yra labai svarbios.
88. Studentų reikalų tarnyba prižiūri studentams teikiamų paramos paslaugų spektrą. Be to, šis centras vadovauja Vaikų universitetui, skirtam mažiems vaikams, bei Moksleivių universitetui, skirtam paaugliams. Pastarasis supažindina moksleivius su mokslo raida ir prisideda prie jų bendro išsilavinimo. Tokiu būdu jauniems žmonėms Kaune padedama kurti santykius ir puoselėti siekius, siejamus su KTU.
89. Ekspertų grupė mano, kad Universitete vykdomos gerai struktūrizuotos programos, kurias remia platus paslaugų studentams spektras, suteikiantis galimybę baigti studijų programą. Tai apima ir gerai organizuotą mentorių ir akademinį mokytojų sistemą.

Studentų skaičius

90. Universitetas prognozuoja, kad artimiausiu metu studentų skaičius išliks gana stabilus ir gali tik nedaug mažėti. Tikimasi, kad per ilgesnį laikotarpį studentų skaičius šiek tiek didės ir stabilizuosis, pasiekęs maždaug 14 000.
91. Fakultetų dekanai su prorektorais kasmet apsvarsto akademinis planus. Nėra visa apimančios dėstytojų ir mokymosi strategijos, tačiau fakultetai rengia veiklos planus ateinantiems metams. Studijų programų komitetai prižiūri programas, siekdami užtikrinti tinkamus išteklius, kurie leistų veiksmingai tobulinti studijų programas. Ekspertų grupė siūlo, kad didžioji studijų programų dalis turėtų būti reguliariai peržiūrima, siekiant užtikrinti, kad dalykai netaptų neveiksmingi.
92. Šiuo metu kai kurias programas studijuoja nedaug studentų ir šį klausimą ekspertų grupė aptarė su Universiteto vadovais ir dėstytojais. Šis klausimas yra kontroliuojamas ir KTU nepalaiko dalykų, kurie pedagoginiu požiūriu yra neperspektyvūs. Daugelis kursų turi bendrus modulius ir vidutinis studentų skaičius yra apie šešiolika.

93. Teikiamas prioritetas studentų išlaikymui, o nubyrėjusių studentų skaičius yra panašus kaip ir kituose universitetuose. Dauguma studentų nebaigia studijų todėl, kad nepajėgia atsiskaityti. Šis skaičius sumažėjo dėl aktyvios mentorystės, kuri aprašyta pirmiau. KTU turėtų įvertinti naują mentorystės sistemą, kad suprastų jos poveikį studentų skaičiui, kadangi tai leistų sumažinti studentų nubyrėjimą. Šia praktika kaip pavyzdine galima būtų pasidalyti visos šalies lygmeniu.

Alumnai ir absolventai

94. Ekspertų grupė palankiai vertino galimybę susitikti su buvusiais absolventais ir alumnais, kurie teigiamai atsiliepė apie savo, kaip KTU studento, patirtį. Absolventų įsidarbinimo galimybes gerokai sustiprino akademinė patirtis, įgyta Universitete. Alumnai, kurie susitiko su ekspertų grupe, patvirtino, kad jie didžiuojasi nuolatiniais ryšiais su savo fakultetu KTU. Jie turėjo daug idėjų, kaip viešinti ir tobulinti Universitetą. Buvę studentai davė savo studijų programos KTU transformacinio poveikio pavyzdžių ir nurodė tuos, kurie buvo labai sėkmingi kuriant savo verslą bei pasiekė nacionalinio pripažinimo per savo įmones. KTU rėmė nepriklausomos Alumnų asociacijos įsteigimą, kuri gali daug nuveikti KTU labui. Ekspertų grupė mano, kad alumnų, taip pat kitų išorinių dalininkų, indėlis turėtų būti efektyviau panaudojamas siekiant prisidėti prie pagrindinės KTU strateginės plėtros ir veiklos. Galimybė susitikti su vadovybe ir pasinaudoti platesniu bendradarbiavimu su alumnais būtų sveikintina, alumnai gerai atsiliepė apie Rektorato paramą. Ekspertų grupė siūlo sistemingiau bendrauti su alumnais. Jų įtraukimas gali būti strategiškai vertingas KTU.
95. KTU duomenų valdymas kuriamas ir valdymo informacinė sistema tobulinama kaip dalis Atsinaujinimo programos. Duomenys yra renkami, o pagrindinė informacija pateikiama naudojant metinių ataskaitų sistemą. Sudėtingesnių priemonių kūrimas, kurios leistų planuoti studento būsimą kryptį, gali padėti Universitetui valdyti pagrindines veiklos sritis, pavyzdžiui, mažinti nubyrančių studentų skaičių, didinti studijų programų tarptautiškumą, gerinti dalykų kūrimo pavyzdžius ir absolventų įsidarbinamumą. Šie duomenys gali padėti planuoti ilgalaikę karjerą, leisti turėti išsamesnės informacijos apie studentus, kurie nebaigė studijų, ir kurti sistemingesnį procesą, leidžiantį palyginti duomenis visame Universitete ir už jo ribų.
96. 2013 m. 2 568 studentai dalyvavo neformaliojo ugdymo programose. Daugelis šių programų yra sukurtos siekiant tenkinti konkrečius verslo įmonės ar savivaldybės poreikius. Šios programos siūlo tęstinį profesinį išsilavinimą ir padeda trečiosios pakopos studijų studentams tęsti studijas pasinaudojant lanksčių galimybių spektru. Dalyviai taip pat gali prisidėti prie alumnų plėtros ir padėti kurti išorinį KTU įvaizdį.

Tarptautinės studijos ir tarptautiškumas

97. Tarptautiškumas yra plati bendrinė sąvoka. Jis apima dalyvavimą ir narystę tarptautinėse organizacijose ir tinkluose, dvišalį bendradarbiavimą ir akademinį mainų programas, dėstomas anglų kalba, bei akademinį mainus pagal ERASMUS programą.
98. KTU turi strateginį tikslą – plėsti tarptautinę veiklą. 5,2 proc. studentų yra ne iš Lietuvos. Studentai yra atvykę iš 40 šalių studijuoti KTU arba atlikti mokslinių tyrimų stažuotes. Dauguma šių studentų yra iš ES šalių ir Turkijos, kurie atvyko studijuoti pagal ERASMUS mainų programą. Nedidelis skaičius yra atvykusiųjų iš Pietryčių Azijos ir Afrikos. Universitetas siūlo 39 programas užsienio kalbomis, daugiausia anglų kalba. KTU ketina gerokai didinti tarptautinių studentų skaičių ir šiuo metu nagrinėja galimybes papildomai priimti užsienio studentų iš Gruzijos, Artimųjų Rytų ir Indijos.
99. KTU personalas aktyviai lanko kitas aukštojo mokslo institucijas, taip pat dalyvauja konferencijose, seminaruose, stažuotėse ir susitikimuose dėl projektų. Strateginis prioritetas – plėsti tarptautinį personalo judumą, kaip aprašyta pirmiau. KTU turi pakankamai išteklių remti darbuotojus, dalyvaujančius akademinuose mainuose ir pasikviesti kviestinius profesorius.
100. KTU požiūris į tarptautiškumą yra strateginis ir suplanuotas. Personalui padedama siekti tarptautinio judumo tikslų. KTU turi 71 dvišalę sutartį, skatinančią personalo mainus ir remiančią ERASMUS teminių tinklų projektų veiklą. 2014 m. KTU organizavo Tarptautinio personalo savaitę, buvo surengta nemažai seminarų, diskusijų ir konsultacijų tarptautinių mainų programų klausimais. Tarptautinės veiklos ir pasiekimų sąrašas yra ilgas ir ši veikla prisidėjo prie kai kurių pasaulinio lygio mokslinių tyrimų ir dėstymo būtent tose srityse, kur ypač stiprus KTU, plėtros.
101. KTU remia personalo mainus su tarptautiniais universitetais. Išvykstančiųjų dėstytojų skaičius sumažėjo 39 proc. dėl finansavimo galimybių sumažėjimo ir šalies mastu prieinamų stipendijų. KTU ir toliau teikia paramą, kur įmanoma.
102. KTU stengiasi pritraukti tarptautinį akademinį personalą ir investavo į atlygio paketą, norėdamas pritraukti tyrėjus iš pasauliniu mastu garsių institucijų. Akivaizdu, kad tarptautinių specialistų skaičius didėja, tačiau jis vis dar yra palyginti mažas. Ekspertų grupės nuomone, KTU galėtų įdėti daugiau pastangų ir pagerinti įvaizdį Europoje bei sustiprinti išorinį įvaizdį už Lietuvos ribų. Universitetas turi daug privalumų, kurie, ekspertų grupės nuomone, yra neįvertinti ir nėra plačiai žinomi Europos akademiniame visuomenėje.
103. Universitetas turi pasirašęs daug sutarčių su kitomis aukštojo mokslo institucijomis tiek Lietuvoje, tiek tarptautiniu mastu. Šiuo metu yra 314 sutarčių, iš kurių 243 remia ERASMUS

mainus. Universitetas turi įdiegęs procedūras, kaip atrinkti partnerius, ir naudoja kokybinius kriterijus, siekdamas užtikrinti stipriausias vietas savo studentams, vykstantiems pagal mainų programas. Nors atvykstančių studentų toliau nuolat daugėjo, sumažėjo studentų, pasinaudojančių mainų galimybėmis už Lietuvos ribų, skaičius. Tai iš dalies vyko dėl ekonominio spaudimo įsidarbinti ir šeimos įsipareigojimų. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, kalbėjo apie mainų galimybių vertę. Vertinimo metu, pavyzdžiui, vienas studentas laukė galutinio patvirtinimo dėl vietos viename iš žinomiausių *Ivy League* universitetų. Buvo labai didelė konkurencija. Kiti studentai kalbėjo apie sunkumus palikti šeimą ir darbą, bet patvirtino ketinantys toliau ieškoti galimybių tolesnių studijų metu. Atrodo, kad tarptautinių studentų mainų kultūra KTU yra vertinama ir remiama.

104. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad buvo daug dirbama siekiant stiprinti tarptautinius tikslus KTU. Universitetas turėtų pagerinti tarptautinę rinkodarą, ne tik platindamas rašytinę informaciją. Kitų žiniasklaidos priemonių, įskaitant radiją ir televiziją, naudojimas gali padidinti matomumą visose Baltijos šalyse. Vienas vizito metu išgirstas komentaras apibendrina tai: „Jeigu būčiau žinojęs, ką KTU gali pasiūlyti, būčiau pasirinkęs pirmosios pakopos studijas būtent čia, net būčiau išmokęs lietuvių kalbą“.

Kokybės valdymas ir standartai

105. Kiekviena studijų programa yra valdoma per KTU programos valdymo sistemą ir fakulteto lygmeniu turi Studijų programos komitetą. Nauji programų komitetai buvo įsteigti 2014 m., iš kurių vienas atsako už tarpdisciplininių programų priežiūrą. Programos yra rengiamos atsižvelgiant į standartinį formatą ir pateikiamos tvirtinti Centriniam studijų programų komitetui, taip pat pridedamas išsamus programos aprašas. Jame išvardyti studijų rezultatai, kurie susieti su programos turiniu, mokymosi ištekliai, dėstytojų ištekliai ir vertinimo reikalavimai.
106. Taisyklių vadovas pateikiamas personalui ir studentams. Jame išsamiai išdėstyti nurodymai ir procedūros, reglamentuojančios studijų programas KTU. Informacija yra išsami ir techninė, paaiškinanti visus reikalavimus, įskaitant studijų turinio reguliavimą, apeliacijų ir skundų teikimo procedūras, vertinimo tvarką ir akademinio nusižengimo valdymą. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, teigiamai atsiliepė apie savo studijas ir daug kalbėjo apie didelę dėstytojų teikiamą paramą.
107. Programos valdymo sistema apima plačius mechanizmus, kuriais remdamiesi komitetai aptaria studijų programos kokybę, studentų pažangą ir pasiekimus, kokybės valdymą ir standartus. Šių diskusijų pagrindu toliau kuriamas akademinis KTU įvaizdis.

108. Diskusijų su personalu metu paaiškėjo, kad yra keletas gerosios praktikos pavyzdžių, susijusių su kokybės valdymu fakultetuose. Pavyzdžiui, fakultetuose ir katedrose yra sukurta nemažai papildomų priemonių, kurios užtikrina studentų grįžtamąjį ryšį, taip pat galima rasti keletą pavyzdžių, kaip inovatyviai naudojamos technologijos, kurios padeda individualioms studijoms. Nors šis klausimas yra specifinis, ekspertų grupė mano, kad KTU galėtų dar patobulinti metodus, kurie leistų jam sistemingai skleisti gerąją praktiką visoje institucijoje ir perspėtų kolegas apie iššūkius ir nepavykusią praktiką. Tai gali būti skleidžiama pedagoginių seminarų arba konferencijų metu, arba biuleteniuose ir kokybės „įspėjimuose“. Nepriklausomai nuo to, koks metodas bus taikomas, ekspertų grupė mano, kad reikia mažinti skirtingos praktikos taikymą fakultetuose ir naudoti geriausios praktikos pavyzdį visame Universitete.
109. Ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad KTU vykdomos programos atitinka nustatytus standartus; kokybė užtikrinama, tad galima imtis aktyvių ir svarstyti veiksmų, siekiant pagerinti studentų mokymosi kokybę.

Studentų dalyvavimas kokybės užtikrinimo procese

110. Studentams atstovaujama visuose pagrindiniuose Universiteto sprendimų priėmimo komitetuose, įskaitant Senatą ir jo pagrindinius komitetus. Studentai dalyvavo konsultacijose rengiant savianalizės suvestinę ir strateginį planą. KTU tvirtai įsipareigojęs įtraukti studentus; atliekamos metinės apklausos grįžtamajam ryšiui gauti ir studentų patirčiai gerinti. Visifakultetai, siekdami užtikrinti studentų grįžtamąjį ryšį, taip pat naudoja apskritojo stalo diskusijas ir kitokius susitikimus.
111. Studentams suteikiamos reguliarios galimybės suteikti grįžtamąjį ryšį apie studijas. Fakultetai rimtai vertina studentų grįžtamąjį ryšį ir studentai pateikė pavyzdžių, kaip buvo atlikti pakeitimai, atsižvelgiant į jų grįžtamąjį ryšį.
112. Studentai privalo vykdyti baigiamuosius projektus, kuriuos prižiūri Universitetas, o daugelis jų yra darbo vietoje atliekami tyrimai. Visi studentai turi atlikti praktiką, o kai kurie ir papildomas profesines praktikas, siekdami patenkinti konkrečius poreikius. Studentai vertina šias praktikas ir daugeliui mokomoji praktika yra tiesiogiai susijusi su jų karjera.
113. Studentai turi daug KTU finansuojamų klubų, draugijų ir patalpų. Studentų atstovybė užtikrina, kad būtų iškelti ir aptarti pagrindiniai klausimai. Studentai patvirtino, kad jie aktyviai dalyvauja Senato, Tarybos ir fakulteto komitetuose. Ekspertų grupė pažymėjo, kad studentai aktyviai dalyvauja priimančiais sprendimais KTU.

114. Apibendrinami ekspertų grupė nustatė daug stipriųjų KTU pusių, susijusių su akademinėmis studijų standartais ir kokybės valdymu. Universitetas atsakomybę už kokybės valdymą ir studijų standartus deleguoja fakultetams. Tai veikia gerai ir šią veiklą tvirtai prižiūri Senato komitetai. Studentai labai gerai atsiliepia apie savo studijų programas. Studentai ir išorės partneriai patvirtino, kad KTU rengia absolventus, kurie išsiskiria įgūdžių baze ir tinka dirbti įmonėse ir pramonėje. KTU pasiekimai, susiję su technologijų aukštuoju mokslu, yra įspūdingi. KTU galbūt nepakankamai įvertina tai pateikdamas save už Lietuvos ribų. Ekspertų grupė mano, kad nuodugnesnė patobulinta poveikio analizė padėtų Universitetui didelius pasiekimus plačiau demonstruoti Lietuvoje ir užsienyje.

Srities vertinimas: studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.

V. MOKSLO IR MENO VEIKLA

115. KTU yra mokslo institucija ir vykdo aukštos kokybės studijų programas bei mokslinius tyrimus, kurie yra labai vertinami. Kai kurie KTU vykdomi tyrimai atitinka pirmaujančius pasaulio standartus. KTU yra įsipareigojęs dėstymą derinti su moksliniais tyrimais ir taip sukurti išsamią mokslinių tyrimų ir išsimokslinimo kultūrą. KTU sukūrė mokslinių tyrimų strategiją, kuri investicijas ir veiklą orientuoja siekiant pagrindinio tikslo – vykdyti aukštos kokybės, tarptautiniu mastu pripažintus mokslinius tyrimus, kurie yra tvarūs ir finansiškai perspektyvūs.

Šiuo tikslu KTU nustatė penkis mokslinių tyrimų prioritetus:

- plėtoti fizinių, biomedicinos, technologijos, socialinių ir humanitarinių mokslų bei tarptautinio lygmens tarpsritinius ir tarpkryptinius mokslinius tyrimus,
- įgyti reikšmingą poveikį visuomenei ir ekonomikai turinčių žinių,
- užtikrinti aukšto tarptautinio lygio Universiteto mokslo žurnalų leidybą ir Universiteto mokslininkų straipsnių kokybę,
- užtikrinti talentingų ir motyvuotų Lietuvos ir užsienio doktorantų bei podoktorantūros tyrėjų pritraukimą ir ugdymą,
- Universiteto doktorantūros studijų krypties komitetams sudaryti sąlygas steigti aukšto tarptautinio lygio doktorantūros studijų, kurios būtų patrauklios visiems dalininkams, mokyklą.

116. Tikslas – padėti KTU tapti aktyvių mokslinių tyrimų reputacijos universitetu, kuris būtų pripažintas ir už Lietuvos ribų. Yra parengtas investicijų planas šiems tikslams siekti. Ekspertų grupė mano, kad, nors ir ambicingas, Universitetas turi aiškų prioritetą ir veiklos kryptį, galinčią užtikrinti mokslinių tyrimų tikslų pasiekimą, sukuriant strategiją, kurioje būtų numatyti su iššūkiais susiję tikslai, kurie būtų persvarstomi ir plėtojami.

117. Mokslinių tyrimų veikla atitinka KTU misiją ir strateginiuose dokumentuose išdėstytus principus. Jie atspindi nacionalinius prioritetus ir Europos mokslinių tyrimų erdvės reikalavimus. Mokslinių tyrimų veikla taip pat atitinka regiono ir Kauno miesto partnerių poreikius. Ekspertų grupei buvo pateikta daug mokslinių tyrimų, vykdomų bendradarbiaujant su įmonėmis ir vietos pramone, pavyzdžių. Tai gerina įsidarbinimo galimybes inžinerijos ir gamtos mokslų srityje regione.

118. Universitetas turi aiškią mokslinių tyrimų strategiją, tvirtą lyderystę, užtikrinamą prorektorių lygmenyje, fakultetuose ir tyrimų institutuose per prioritetinius klasterius. Užtikrintas finansavimo lygis ir apimtis, o mokslinių tyrimų veiklos ir moksliniai rezultatai yra išpūdingi, atspindintys aukščiausią Lietuvos standartą.

119. KTU yra visais lygiais tvirtai įsipareigojęs plėtoti mokslinių tyrimų veiklą ir mokslo pasiekimus. Siekti yra svarbu, tačiau ekspertų grupė suabejojo KTU vizija pasiekti pasaulinio lygio statusą per penkerius metus. Galbūt šį tikslą galima pasiekti nuo vidutinės trukmės iki ilgalaikio laikotarpio trukmės, esant ilgalaikėms investicijoms ir strateginiam tikslui. Tačiau daug tyrėjų viziją palaiko, todėl ją galima vertinti kaip įkvepiančią ir palaikančią siekiant tikslų.
120. Mokslinių tyrimų veikla vykdoma fakultetuose ir devyniuose tyrimų institutuose. Jiems buvo skirtas nemažas finansavimas ir todėl prie „Santakos“ ir „Nemuno“ slėnių buvo įsteigti KTU Mokslo ir technologijų centrai. KTU taip pat parengė nemažai mokslinių klasterių, remdamasis bendrųjų dalykų disciplinomis, kurios suburia kolegas iš įvairių fakultetų. Tai leidžia susikurti mokslinių tyrimų grupėms, kurios veiklą orientuoja į konkrečias temas ar projektus.
121. Numatyti kiekybiniai požiūriu išmatuojami mokslinių tyrimų tikslai, apimantys publikavimo, citavimo ir investicijų rodiklius. Jie leidžia KTU įvertinti mokslinių tyrimų pažangą ir būti garantuotam dėl nuolatinės sėkmės. Uždavinys – sukurti dinamišką mokslinių tyrimų kultūrą, kuri padėtų siekti aukštos kokybės besiplečiančių tyrimų rezultatų. Kai kurie uždaviniai, kurie yra labiau kokybiniai, gali padėti KTU įvertinti pažangą visos institucijos mastu nustatant aukšto lygio mokslinių tyrimų ir išsimokslinimo kultūrą.
122. KTU pritraukė lėšų iš ES struktūrinių fondų, taip pat iš Europos sandaros 7-osios programos konkretiems projektams finansuoti. Palaipsniui KTU tampa ES finansuojamų projektų lyderiu, o ne vien dalyviu. Regiono partneriai siūlo nemažą finansavimą ir paramą moksliniams tyrimams ir plėtrai KTU. Mažiau išvystytas mokslinių tyrimų finansavimas yra iš pasaulio verslo šaltinių. Rektoriaus įsteigta Verslo taryba gali teikti konsultacijas ir paramą šioje srityje. Nors KTU didžiausią dėmesį skiria mažoms ir vidutinėms įmonėms, platesnio masto bendradarbiavimas su pramonės įmonėmis taip pat padėtų gerinti KTU įvaizdį ir remti tarpvalstybinį komercinį bendradarbiavimą.
123. KTU atitinka regioninius ir nacionalinius prioritetus ir gali remti jaunus tyrėjus įvairiose dalykinėse disciplinose. Išorės partneriai suteikia nemažai patalpų ir paslaugų, įskaitant patarimus, įrangą ir laboratorijos įrenginius. Partnerystė yra dalykiška ir veikia formalios sutarties pagrindu. Kaip nurodyta pirmiau, tyrėjų judumas yra aukšto lygio, ypač tai pasakytina apie išvykstantįjį personalą.
124. KTU turi priemonių savo mokslinių tyrimų veiklos poveikiui įvertinti, kurios yra gautos iš įvairių šaltinių, įskaitant formalius tyrimų rezultatus pagal pagrindines programas, taip pat susijusias su taikomaisiais tyrimais ir bendruomenės partneryste. Šių mokslinių tyrimų

programų svarba gali būti sustiprinta, į KTU strateginį planą įtraukiant keletą tikslų, susijusių su bendruomenės dalyvavimu ir taikomaisiais tyrimais.

125. KTU daro didelę įtaką šalies mokslinių tyrimų veiklai, susiedamas nacionalinius ir regioninius prioritetus, kurie atsispindi „Santakos“ ir „Nemuno“ slėniuose. Laboratorijos ir patalpos yra atviros bendruomenės partneriams ir tokiu būdu bendruomenei suteikiami svarbūs ištekliai. Ekspertų grupė mano, kad KTU yra pirmaujantis technologijos mokslinių tyrimų centras Lietuvoje, o galbūt kai kuriose konkrečiose srityse ir Europoje.
126. Ekspertų grupė pripažįsta, kad KTU turi daug mokslinių tyrimų stipriųjų pusių ir kai kurios iš jų yra pasaulinio lygio. Siekis tapti mokslinių tyrimų srityje aktyviu universitetu, pasiekiančiu pasaulinio lygio rezultatų per penkerius metus, ekspertų grupės nuomone, yra pernelyg ambicingas. Tačiau yra nemažai įrodymų, kurie KTU jau dabar rodo pasaulinio lygio ypač stiprius pasiekimus kai kuriose srityse. Atsižvelgiant į dabartinę padėtį, KTU skatinamas išlaikyti ilgalaikių investicijų lygį kritinei masei pasiekti ir mokslininkų kokybę, reikalingą šiam siekiui realizuoti.
127. Mokslinių tyrimų finansavimas yra stabilus ir tvarus ir per pastaruosius metus gerokai išaugo. Tyrejai pritraukė daug mokslinių tyrimų dotacijų, kai kurios iš jų yra reikšmingos ir užtikrina kelių milijonų eurų finansavimo srautus. Naujoviškai taikoma partnerystė – kai kurie projektai išsilaikė tik dėl šios partnerystės varžantis su išorės įmonėmis. Tačiau faktas, kad parama kai kurioms priemonėms kasmet smarkiai svyruoja, gali turėti neigiamą įtaką įgyvendinant ilgalaikes mokslinių tyrimų strategijas. Kaip nurodyta pirmiau, KTU galėtų iš naujo apsvarstyti planavimo prielaidas, kurias lemia svyruojantys finansavimo srautai iš ES programų arba sumažėjęs finansavimas iš mokslo ir verslo, atsižvelgiant į kintančią ekonomiką.
128. KTU įdiegė nemažai priemonių mokslinių tyrimų pasiekimams prižiūrėti, kaip nurodyta pirmiau. Mokslo kryptių doktorantūros komitetai skiria doktorantūros vadovus ir užtikrina, kad vyktų tikslūs mokslinių tyrimų mokymai, padedantys vykdyti doktorantūros studijas. Sukurta aiški doktorantūros studijų reguliavimo sistema ir mechanizmai, siekiant stebėti ir prižiūrėti pažangą ir užbaigti mokslo laipsnį suteikiančias studijų programas. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, patvirtino šiuos susitarimus ir tai, kad veikia paramos tinklas. Doktorantai paprastai turi darbo vietas ir galimybes baigti mokslinius tyrimus. Jiems nėra privaloma dėstyti. Tiems, kurie dėsto, suteikiama pedagoginė parama ir mentoriaus pagalba.
129. Esama daug įrodymų, patvirtinančių akademinų, socialinių ir verslo partnerių poveikį mokslinių tyrimų veiklai. Darbdaviai remia projektus, siūlo jiems temas ir sudaro galimybes moksliniams tyrimams. Kuriamos partnerystės, kartu plėtojant mokslo ir tyrimų veiklą vietos

partnerių ir studentų labai. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, patvirtino, kad projektai yra vykdomi ir ypač pabrėžė tų projektų vertę, kurie yra vykdomi bendradarbiaujant su verslo įmonėmis ir bendrovėmis.

130. Tyrėjų tarptautinis judumas taip pat stiprina mokslinių tyrimų galimybes ir remia naujų iniciatyvų kūrimą regione bei nacionaliniu mastu. Tarptautiniu mastu sukurtos mokslinių tyrimų partnerystės gali tiesiogiai prisidėti prie mokslinių tyrimų plėtros Lietuvoje.
131. KTU turi mokslinių tyrimų strategiją, kuri atsižvelgia į Nacionalinės mokslinių tyrimų strategijos prioritetus, taip pat Europos mokslinių tyrimų erdvės prioritetus. Universitetas sukūrė keletą tyrimų specialybių mokslo ir inžinerijos srityse, kurios atlieka pagrindinį vaidmenį prisidedant prie Europos mokslinių tyrimų strategijos įgyvendinimo. Tai įrodo skirtas nemenkas finansavimas, kurį pritraukia KTU ir kuris leido sukurti pirmaujančią mokslinių tyrimų infrastruktūrą Lietuvoje. KTU turi plėtros strategiją, kuri ypač glaudžiai suderinta su nacionaliniais ir Europos prioritetais, todėl KTU tampa pirmaujančiu partneriu daugelyje stambių Europos masto projektų.

Mokslo ir meno veiklos vertinimo santrauka

132. KTU yra ambicingas, turi gerą įvaizdį išorėje, o tai susiję su jo mokslinių tyrimų veikla. KTU kultūra skatina ir palaiko mokslinius tyrimus ir leidžia kurti svarbias partnerystes, kurios remia bendrus mokslinius tyrimus su suinteresuotomis šalimis.
133. Moksliniai tyrimai, kurie sukuria KTU, kaip mokslinių tyrimų srityje aktyvaus Universiteto įvaizdį, vykdomi fakultetų ir mokslinių tyrimų institutų aplinkoje. Kokybinės priemonės, įtrauktos į strateginį planą, gali padėti Universiteto visuose fakultetuose, taip pat mokslinių tyrimų padaliniuose, įvertinti platesnę pažangą siekiant tapti aktyviu mokslinių tyrimų universitetu.
134. Mokslo ir meno veikla atlieka svarbų vaidmenį KTU akademiniam gyvenime. KTU turi strateginį įsipareigojimą siekti aukščiausios kokybės rezultatų. Investicijos skiriamos siekiant remti darbuotojų įgūdžių tobulinimą ir pasiekimus. Egzistuoja mokslinių tyrimų kultūra ir atspindi mokslinių tyrimų srityje aktyvaus universiteto įvaizdį, kuriuo siekiama išplėsti mokslinių tyrimų bazę už šalies ribų.
Tyrėjai studentai yra tinkamai remiami, akademinė mokslinių tyrimų veiklos kontrolė atitinka visus nacionalinius ir Europos standartus ir sistemų reikalavimus.

Srities vertinimas: mokslo ir meno veiklos sritis vertinama teigiamai.

VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI

135. Vienas iš penkių KTU strateginių prioritetų yra aktyvus dalyvavimas miesto, regiono ir visos šalies raidoje. KTU siekia užtikrinti, kad miestui būtų ugdoma labai kvalifikuota darbo jėga, kuria būtų galima didžiuotis, kad priklauso Kaunui, studijų miestui. KTU nori būti arti savo partnerių ir kurti aplinką, prisidedančią prie tvarios plėtros regione ir darančią įtaką nacionalinei akademiniai visuomenei.
136. KTU yra stipriai išsisknijęs regione ir daro didelį poveikį regiono augimui ir plėtrai. Išorės partneriai paaiškino, kad tai yra taip svarbu Kaunui, kad bet kokia grėsmė kilusi Universiteto gyvybingumui, taip pat būtų grėsmė ir vietinei ekonomikai. Vienas darbdavys pasakė: „Tiesiog paprasčiausiai be KTU mes čia nebūtume ...“. Tai ir rodo išorės partnerių, kurie susitiko su ekspertų grupe, požiūrį. Verslo įmonės ir pramonės įmonės vykdo daug projektų su KTU ir šie projektai skirti aktualiems pagrindiniams klausimams spręsti Kaune ir už jo ribų. Akivaizdžiausias pavyzdys yra Technologijų ir mokslo centras „Santakos“ slėnyje, kur yra verslo inkubatorius, remiantis plėtrą. Komentaras, išgirstas vizito metu, tarsi apibendrino šios plėtros daromą įspūdį: „Aš niekada nemaniau, kad pamatysiu tokius įrenginius Lietuvos universitete, tai fantastika...“. Verslo partneriai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, nurodė, kad pirmenybė KTU absolventams teikiama dėl techninių įgūdžių, teigiamo požiūrio ir gebėjimo greitai mokytis ir veiksmingai prisitaikyti prie darbo situacijos.
137. Verslą pradedančios įmonės ir verslo inkubatorius suteikia svarią pagalbą mažoms ir vidutinėms Kauno įmonėms. Vienas jaunas verslininkas pakomentavo: „Niekada nemaniau, kad galėčiau tai padaryti, aš turiu savo verslą dėka KTU. Aš įgyvendinau savo svajonę ...“. Tokie komentarai atspindi diskusijų su išorės dalininkais ir alumnais dvasią. Tiek miestas, tiek šalis gali didžiuotis KTU pasiekimais.
138. Universitetas įvykdė daugiau nei 600 projektų, bendradarbiaudamas su išorės partneriais, dažnai padedant tarptautiniam finansavimui. Rezultatai yra puikūs ir reikšmingai prisideda prie Kauno ekonomikos. Per pastaruosius trejus metus išaugo vidaus finansuojamų projektų skaičius, kuris sudaro didelę KTU finansinio planą dalį. KTU pavyko išlaikyti stabilų finansavimo srautą iš šių projektų su išorės partneriais regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu.
139. Universitetas rengia dideles konferencijas ir parodas, pavyzdžiui, TECHNORAMA, kurioje pristatomos pagrindinės technologijų ir mokslo naujovės. Tai gerina Kauno ir miesto regiono įvaizdį. KTU skatinamas ir toliau gerinti šį įvaizdį bei stiprinti rinkodaros veiklą, užtikrinančią, kad jis taptų plačiau žinomas Europoje ir už jos ribų.

140. KTU rengia reguliarius susitikimus su verslo ir valstybės suinteresuotomis pusėmis ir remia išorės partnerystes bei alumnų tinklą. Yra keletas įrodymų, kad nuolat vykdomi abiejų krypčių informacijos ir grįžtamojo ryšio mainai, nustatomos naujos bendradarbiavimo galimybės tiek mokslinių tyrimų, tiek geresnio studentų įdarbinimo srityje. Nors KTU šalyje turi gerą reputaciją, ekspertų grupė mano, kad ją būtų galima gerokai sustiprinti, užtikrinant, kad visi pagrindiniai darbdaviai būtų informuoti apie pagrindinį KTU indėlį į įmonių plėtrą, nes buvo suteiktos galimybės dalyvauti mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros projektuose. Ekspertų grupė mano, kad KTU būtina skubiai atnaujinti viešųjų ryšių ir rinkodaros veiklą ir efektyviai save pateikti nacionaliniame kontekste.
141. KTU dalyvauja Kauno kultūriniam gyvenime. Buvo atliktas svarbus darbas atgaivinant Lietuvos paveldą, ypač regione, kuriame įgyvendinama nemažai socialinių ir kultūrinių projektų. Tai padeda viešinti regioninę identitetą. Su ekspertų grupe susitikę išorės partneriai pažymėjo, kad šie socialiniai ir kultūriniai projektai yra svarbūs stiprinant regiono identitetą ir kartu padeda jame išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus.
142. KTU personalas aktyviai dalyvauja regiono ir šalies visuomeniniame gyvenime. KTU darbuotojai buvo įtraukti į maždaug 500 profesinių veiklų regiono, šalies ir Baltijos regiono lygmeniu – tai dalyvavimas redkolegijose, ekspertų aktyvus dalyvavimas profesinėse ir mokslinėse asociacijose ir grupėse. Universitetas labai didžiuojasi savo regiono padėtimi ir turi nemažai pavyzdžių, kai pripažinimas buvo įgytas už darbą šalies mastu, kuris užtikrina dideles finansines investicijas iš darbdavių ir įmonių regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu.
143. KTU save identifikuoja „žaliuoju universitetu“ ir siekia puoselėti aplinką švietimo, mokslinių tyrimų ir praktikos pavyzdžiu studentų miestelyje. Universitetas taip pat įnešė pagrindinį indėlį skatinant tvarumo iniciatyvas Kaune. Tokiu būdu KTU rodo savo aplinkos kvalifikacijas ir vaidmenį, kuris užtikrina gerosios praktikos pavyzdžius regione.
144. Strateginiame plane nėra kiekybiškai nustatomų ir išmatuojamų tikslų, kurie būtų susiję su KTU poveikiu regiono ir šalies raidai. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad Universiteto poveikis yra reikšmingas ir dar galėtų būti sustiprintas nustatant išmanius strateginius tikslus, kurie būtų kiekybiškai įvertinami ir išmatuojami bei leistų Universitetui stiprinti išorinį įvaizdį. Tai pabrėžtų technologinį ir mokslinį KTU potencialą, kuris, ekspertų grupės nuomone, yra reikšmingas.
145. Studijų programos pagrindinį dėmesį skiria žinioms ir įgūdžiams, kurios studentams suteikia akademinę žinių ir supažindina su platesniais prioritetais, remiančiais poveikį regiono ir šalies raidai. Tai padeda trečiosios pakopos studentams vykdyti tyrimus, taip pat suteikia jiems galimybę įsidiarinti ir reikšmingai prisidėti prie įmonių, verslo ir pramonės plėtros. Verslo ir socialiniai partneriai padeda pasirinkti baigiamųjų darbų projektus ir

temas, prižiūri praktinį mokymą ir kai kuriais atvejais sudaro sąlygas moksliniams tyrimams ir plėtrai. Studijų programos apima praktiką, kuri suteikia studentams galimybę įgyti praktinių žinių. Tokiu būdu KTU vykdomos studijų programos ugdo įgūdžius ir suteikia galimybę studentams žinias pritaikyti praktikoje.

Poveikio regionų ir visos šalies raidai vertinimo santrauka

146. KTU poveikis regionų ir šalies raidai yra akivaizdus. Universitetas atlieka svarbų vaidmenį regiono verslo ir pramonės gyvenime. Universitetas turi unikalią misiją ir turi didelę reikšmę regiono ir šalies asociacijose, apimančiose tyrėjus ir pramonės atstovus technologijų ir mokslo srityse Lietuvoje. Ekspertų grupė mano, kad poveikio vertinimas ir veiklos įvertinimas gali būti sustiprintas, parodant KTU, kaip institucijos, svarbą.
147. Išmatuojamų ir kiekybinių tikslų, susijusių su poveikiu regionų ir šalies raidai, nustatymas sustiprintų išorinį KTU įvaizdį. Yra nemažai galimybių pagerinti įvaizdį nacionaliniu mastu ir užtikrinti, kad visos įmonės regione ir šalyje galėtų suprasti jo ypatingą ir svarų indėlį į šalies ekonomiką.
148. KTU yra labai priklausomas nuo ES struktūrinių fondų finansavimo paskirstymo moksliniams tyrimams ir plėtros infrastruktūrai, kuri svariai prisideda prie regionų ir šalies plėtros. Būtina apsvarstyti planavimo prielaidas, susijusias su galimu šių pajamų srauto, kuris minėtas pirmiau, sumažėjimu. Finansavimo iš ES struktūrinių fondų ar Mokslinių tyrimų sandaros programos sumažėjimas turėtų įtakos KTU galimybėms išlaikyti aukštą investicijų į išorinę partnerystę lygį.
149. Universitetas turėtų aiškiau išreikšti poveikio regiono raidai tikslus ir apie juos veiksmingiau informuoti. Trumpai tariant, KTU yra daug aukštesnio lygio nei dabartinis jo įvaizdis, tik jis nepakankamai reklamuojasi ir neįvertina savo reikšmės.

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

VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS

Pagyrimai ir (arba) gerosios praktikos pavyzdžiai

Ekspertų grupė nustatė daug gerosios praktikos pavyzdžių KTU, apibūdinančių Universitetą, kurie gali informuoti apie tai platesnę akademinę visuomenę Lietuvoje. Ypatingas dėmesys ir pagyrimai skiriami šiems kompetencijos ir geriausios praktikos KTU pavyzdžiams:

(Strateginis valdymas)

- Veiksminga lyderystė KTU, kuriai sudaro sąlygas ir padeda stipri vadovybės komanda, turinti aiškų tikslą ir kryptį. Turto valdymo strategija įrodo, kad ji orientuota į naujus mokymosi metodus, dėl kurių buvo priimti svarbūs sprendimai, leidžiantys pagerinti tam tikro turto disponavimą ir pertvarkyti kitas sritis, kurios gali padidinti studentų įgyjamą patirtį.
- Atsinaujinimo programa, padariusi didelę įtaką KTU vystymuisi, leidžia greitai reaguoti į išorinius veiksnius. Universiteto restruktūrizavimas lėmė aktyvesnę studijų ir mokslinių tyrimų partnerystę.
- Susidūręs su dideliais iššūkiais, KTU išlaikė stabilų studentų skaičių ir pastaraisiais metais priėmė šiek tiek daugiau studentų nei buvo užsibrėžęs.
- Studentai KTU turi balsą. Į jų nuomonę atsižvelgiama rimtai, studentų atstovavimas palaikomas ir yra veiksmingas visuose lygmenyse. Studentai, išorės partneriai ir alumnai didžiuojasi KTU. Šios suinteresuotos pusės yra puikūs Universiteto ambasadoriai.

(Studijos ir mokymasis visą gyvenimą)

- Paramos paslaugos studentams yra gerai organizuotos, siūloma labai profesionali pagalba, kurią studentai labai vertina. Sukurta unikali mentorystės sistema, kurią sudaro patarėjai ir mentoriai, o paramai vadovauja studento akademinis patarėjas.
- Administracinė ir techninė parama KTU yra labai profesionali, ji remia paslaugų ir sistemų plėtrą, kuri padeda studentams įgyti mokymosi patirties.
- Doktorantūros programoms yra nustatyti griežti reikalavimai, garantuojantys atitiktį standartams ir gerinantys studentų patirties kokybę.

(Mokslo ir meno veikla)

- KTU sukūrė nemažai mokslinių tyrimų sričių, kurios atitinka pasaulinio lygio statusą. Tai leido pasiekti tikslinga strategija, nuolatinės investicijos ir gebėjimas pritraukti žymiausius akademinės visuomenės atstovus į mokslinių tyrimų institutus.

- Mokslinių tyrimų laboratorijos ir patalpos KTU Technologijų ir mokslo centre „Santakos“ slėnyje yra išskirtinės ir galbūt yra geriausios iš to, kas matyta Lietuvoje. Laboratorijos taip pat gerai išvystytos, jas remia išorės partnerių skiriamos dotacijos.

(Poveikis regionų ir visos šalies raidai)

- KTU yra labai iniciatyvus universitetas, remiantis idėjas, naujoves ir skatinantis plėtrą, kuri garantuoja didelius pasiekimus. Partnerystė su darbdaviais, komercijos ir pramonės įmonėmis yra įspūdinga ir daro didelę įtaką užimtumui, studentų mokymuisi ir finansavimo srautams į KTU bei partneriams.
- Verslą pradedančių įmonių ir verslo inkubatoriaus patalpos yra puikios ir labai prisideda prie mažų ir vidutinių įmonių regione ir šalyje plėtros.
- KTU sistemos turi įtakos kitoms organizacijoms, ypač KTU sukurtas atlyginimų planavimo įrankis, kuris naudojamas plačiau.
- KTU atlieka svarbų vaidmenį Kaune ir yra regiono pagrindinis aukšto lygio technologijų darbo jėgos teikėjas. Šį įnašą papildo platus veiklos spektras, įskaitant dalyvavimą Vaikų universitete ir platų studentų projektų vykdymą įmonėse.

Rekomendacijos KTU, SKVC ir ministerijai

Rekomendacijos KTU

Ekspertų grupė nustatė, kad KTU sukūrė veiksmingas sistemas, garantuojančias akademinį pasiekimų standartus ir kokybę (įskaitant mokslinius tyrimus ir dėstomas programas). Universitetui judant į priekį ekspertų grupė rekomenduoja šiuos veiksmus, kurie padėtų pasiekti ateities tikslus.

Ekspertų grupė KTU rekomenduoja:

(Strateginio valdymo srityje)

- toliau plėtoti ir stiprinti veiklos valdymą, siekiant padėti prorektoriams ir fakultetų vadovams įgyvendinti strateginius tikslus;
- tęsti atsinaujinimo procesą, susijusį su KTU organizacinės struktūros reorganizavimu. Tiksliau, darbas sujungti fakultetus ir institutus turėtų būti tęsiamas, siekiant užtikrinti, kad moksliniai tyrimai ir studijos būtų glaudžiai susieti, o visa sistema veiktų maksimaliai efektyviai;

- apsvarstyti tolesnio bendradarbiavimo su kitomis institucijomis Kaune plėtojimą, kuris padėtų dėstyti moksliniams tyrimams ir administravimui, kad būtų sukurta masinės gamybos ekonomika ir sutelkti akademiniai ištekliai. Tai būtų galima pasiekti kuriant strateginius aljansus, konsorciumus, federacijas, susijungimus ar kitas partnerystės formas;
- atsižvelgiant į organizacijos sudėtingumą, iniciatyvų spektrą ir kintančią išorinę aplinką, peržiūrėti, kaip kuriami strateginiai tikslai, siekiant išmatuojamų pasiekimų;
- persvarstyti investavimo strategiją, kuri remia tarptautiškumą, skatinantį spartesnę plėtrą, ir remia vidutinės trukmės ir ilgalaikius planus, taip pat trumpalaikius poreikius;
- baigti kurti visa apimančią žmogiškųjų išteklių strategiją, kuri apibrėžia darbo jėgos tobulinimą, darbuotojų planus ir veiklos valdymą.

(Studijų ir mokymosi visą gyvenimą srityje)

- toliau kurti ir plėsti į studentą orientuotą dėstyti ir mokymąsi, kurį labai vertina studentai. Tai vykdyti remiantis kolegų tarpusavio stebėjimo sistema, probleminio mokymo programa arba taikomaisiais tyrimais,
- peržiūrėti valdymo ir kokybės gerinimo būdus, siekiant užtikrinti sisteminių požiūrį į gerosios ir silpnosios praktikos sklaidą tam, kad būtų sumažinta veiklos įvairovė skirtinguose fakultetuose.

(Mokslo ir meno veiklos srityje)

- išnagrinėti būdą, kaip KTU siekia tapti pasaulinio lygio mokslinių tyrimų įstaiga, ir kaip šį siekį gali paremti ilgalaikis investavimo planas, kuriame būtų nustatyti realūs tikslai ir pagrindinių mokslinių tyrimų veiklos rodikliai, taip pat mokslinių tyrimų rezultatai,
- ieškoti būdų, kaip didinti tarptautinių projektų, kuriuose KTU yra vadovaujančioji organizacija, skaičių.

(Poveikio regionų ir visos šalies raidai srityje)

- nustatyti išmatuojamus tikslus ir veiklos rodiklius, kurie galėtų sustiprinti KTU poveikio regionų ir šalies raidai supratimą,
- imtis skubių veiksmų siekiant pagerinti rinkodaros veiklą, kuri skatintų Universiteto viešinimą Lietuvoje ir už jos ribų. Tiksliau, KTU turėtų apsvarstyti, kaip jis save turi pristatyti, kad potencialūs Europos studentai suprastų KTU stiprybes, o pasaulinės įmonės KTU laikytų potencialiu partneriu.

Rekomendacijos Švietimo ir mokslo ministerijai:

- Atsižvelgdama į šalies prioritetą kurti kai kurių Lietuvos universitetų pasaulinio lygio mokslinių tyrimų statusą, ministerija turėtų persvarstyti savo investavimo į mokslinių tyrimų veiklą strategiją, siekdama paspartinti mokslinių tyrimų pažangą ir pritraukti daugiau profesorių ir doktorantų tarptautiniu mastu. Tai galėtų padėti kurti realesnius rezultatus, leidžiančius bent vienam universitetui per penkerius metus pasiekti pasaulinio lygio statusą.

Rekomendacijos SKVC

- Reikia išsamesnio vadovo, kaip rengti SS, ypač priimant institucinius sprendimus; turėtų būti geriau paaiškinti santykiai su labai sudėtingomis institucijomis, pavyzdžiui, KTU. Tai leistų nustatyti stipriąsias puses ir sritis, kurios turi būti tobulinamos.
- Įtraukti kokybės gerinimo vertinimą instituciniu lygiu, kuris padėtų tobulinti kokybės sistemas. Jei institucija visiškai atitinka nacionalinius ir Europos reikalavimus, tai padėtų skatinti savirefleksiją ir kritiką, kuri leistų gerinti išsilavinimo teikimą vietos ir šalies lygmeniu.

VIII. ĮVERTINIMAS

Kauno technologijos universitetas vertinamas teigiamai.

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. dr. Erich Hoedl
Grupės nariai: Team members:	Asnate Kazoka Aleksej Kovaliov Profesorius Peeter Normak Profesorius Ingegerd Palmer
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Professor Sue Frost

PRIEDAS. KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS

Kauno technologijos universiteto valdymo komanda dėkoja už institucinio vertinimo procesą ir vertinimo išvadas. Institucinio vertinimo ataskaitoje pateiktos išvados atkreipė dėmesį į svarbius veiklos aspektus bei pateikė rekomendacijas tolesniam organizacijos vystymui.

KTU, turėdamas galimybę reaguoti į vertinimo ataskaitos išvadas, teikia keletą tikslinimų:

Paragrafas	Patikslinimas
18. Kadangi atsinaujinimo procesas yra nepertraukiamas plėtros ciklas, ekspertų grupė sužinojo, kad ketinama toliau mažinti padalinių skaičių ir vidutinės trukmės laikotarpiu labiau susieti mokslinius tyrimus ir dėstymą. Dalykinių klasterių sukūrimas padėjo šiam procesui suburti įvairių dalykų kryptių katedrų ir institutų darbuotojus, kad jie padėtų vykdyti mokslinių tyrimų projektus ir remtų tyrimais pagrįstą mokymą.	18. Kadangi atsinaujinimo procesas yra nepertraukiamas plėtros ciklas, ekspertų grupė sužinojo, kad ketinama toliau mažinti veiklos ir administracinių padalinių skaičių ir vidutinės trukmės laikotarpiu labiau susieti mokslinius tyrimus ir dėstymą. Dalykinių klasterių sukūrimas padėjo šiam procesui suburti įvairių dalykų kryptių katedrų ir institutų darbuotojus, kad jie padėtų vykdyti mokslinių tyrimų projektus ir remtų tyrimais pagrįstą mokymą.
22. Universitetui vadovauja trys pagrindiniai sprendimus priimančios organai: Taryba, Senatas ir Rektoriaus tarnyba, kuri šiose vertinimo išvadose vadinama Rektoratu. Rektoratas yra KTU vyresnioji vadovybės komanda, kurią sudaro rektorius, trys prorektorai, fakultetų dekanai ir centrinių padalinių tokių, kaip žmogiškųjų išteklių, finansų ir turto, vadovai.	22. Universitetui vadovauja trys pagrindiniai sprendimus priimančios organai: Taryba, Senatas ir Rektoriaus ofisas, kuri šiose vertinimo išvadose vadinama Rektoratu. Rektoratas yra KTU aukščiausioji vadovų komanda, kurią sudaro rektorius, trys prorektorai, fakultetų dekanai, mokslo institutų direktoriai ir centrinių padalinių tokių, kaip žmogiškųjų išteklių, finansų, infrastruktūros, strateginio planavimo ir kokybės, rinkodaros ir komunikacijos, IT, vadovai.
31. Strateginis planas yra kasmet peržiūrimas ir teikiamos ataskaitos Universiteto tarybai, Senatui ir Rektoratui. Sukurta stebėsenos programa, kuri užtikrina, kad būtų vykdomi veiklos tikslai, o fakultetų planus prižiūri prorektorai.	31. Strateginis planas yra kasmet peržiūrimas ir teikiamos ataskaitos Universiteto tarybai, Senatui ir Rektoratui. Sukurta stebėsenos programa, kuri užtikrina, kad būtų vykdomi veiklos tikslai, o fakultetų ir mokslo institutų planus prižiūri prorektorai.
34. Šiuo metu KTU valdymo sistemose taikomas sistemingas „atskaitomybės iš apačios į viršų“ požiūris. Prorektorai turi peržiūrėti fakultetų ataskaitas. Neegzistuojant formalioms vertinimo ir įvertinimo sistemoms šis stebėsenos ir peržiūros procesas veikia kaip tikslingas pokalbis tarp dekanų / institutų vadovų ir prorektoriaus. Ekspertų grupė skatina KTU toliau kurti ir tobulinti veiklos valdymą, prie kurio prisidėtų prorektorai ir fakultetų vadovai įgyvendinant strateginius tikslus. Siekiant šio tikslo metinis ataskaitų ciklas galėtų būti stipresnis analitiniu ir įvertinimo požiūriu, kuris padėtų darbuotojams tobulėti siekiant strateginių tikslų ir numatyti kliūtis ir iššūkius, su kuriais gali būti susiduriama.	34. Šiuo metu KTU valdymo sistemose taikomas sistemingas „atskaitomybės iš apačios į viršų“ požiūris. Prorektorai turi peržiūrėti fakultetų ir mokslo institutų ataskaitas. Neegzistuojant formalioms vertinimo ir įvertinimo sistemoms šis stebėsenos ir peržiūros procesas veikia kaip tikslingas pokalbis tarp dekanų / institutų vadovų ir prorektoriaus. Ekspertų grupė skatina KTU toliau kurti ir tobulinti veiklos valdymą, prie kurio prisidėtų prorektorai ir fakultetų vadovai įgyvendinant strateginius tikslus. Siekiant šio tikslo metinis ataskaitų ciklas galėtų būti stipresnis analitiniu ir įvertinimo požiūriu, kuris padėtų darbuotojams tobulėti siekiant strateginių tikslų ir numatyti kliūtis ir iššūkius, su kuriais gali būti

	susiduriama.
42. Nauji studijų dalykai yra sukurti bendradarbiaujant su visais dalininkais, atsižvelgiant į studentų ir išorės partnerių nuomonę. Pavyzdžiui, dvi studijų programos turi aukštą išorinį kokybės pripažinimą pagal QUESTE-IS ir EQUIS sistemas. Studijų programos atitinka Europos ir šalies kvalifikacijos standartus. Kiekvienai programai yra parengtas programos aprašas, kuris yra tvirtinamas išorinio vertinimo metu.	42. Nauji studijų dalykai yra sukurti bendradarbiaujant su visais dalininkais, atsižvelgiant į studentų ir išorės partnerių nuomonę. Pavyzdžiui, dvi studijų programos turi aukštą išorinį kokybės pripažinimą pagal QUESTE-SI . Studijų programos atitinka Europos ir šalies kvalifikacijos standartus. Kiekvienai programai yra parengtas programos aprašas, kuris yra tvirtinamas išorinio vertinimo metu.
49. Sukurta formali doktorantūros studijų programų priežiūros sistema įsteigus KTU mokslo komisijas. Doktorantų darbas yra reguliariai vertinamas, o Senato mokslo ir plėtros komitetas užtikrina, kad būtų tinkamai laikomasi reikalavimų ir studentai darytų pažangą įgyvendindami studijų programas. Doktorantūros komitetai fakulteto lygmeniu prižiūri, kaip vykdomos doktorantūros programos, seka jų pažangą ir atsiskaito Senato mokslo ir plėtros komitetui. Studentų atstovai taip pat dalyvauja fakultetų ir Senato mokslo komisijose.	49. Sukurta formali doktorantūros studijų programų priežiūros sistema įveiklinus Mokslo krypčių Doktorantūros komitetus . Doktorantų darbas yra reguliariai vertinamas, o Senato mokslo ir plėtros komitetas užtikrina, kad būtų tinkamai laikomasi reikalavimų ir studentai darytų pažangą įgyvendindami studijų programas. Doktorantūros komitetai fakulteto lygmeniu prižiūri, kaip vykdomos doktorantūros programos, seka jų pažangą ir atsiskaito Senato mokslo ir plėtros komitetui. Studentų atstovai taip pat dalyvauja fakultetų ir Senato mokslo komisijose.
56. KTU turi žmogiškųjų išteklių strategiją, kuria siekiama užtikrinti, kad jos darbuotojų pajėgumai ir gebėjimai atitiktų institucijos reikalavimus. SS teigiama, kad dabartinius darbuotojus sudaro apie 43 proc. dėstytojų ir 57 proc. administracinio personalo. Ekspertų grupė sužinojo, kad nurodytas santykis yra šiek tiek klaidinantis, nes 9 proc. administracijos darbuotojų yra techniniai ir profesionalūs darbuotojai, kurie padeda mokymosi ir dėstyimo procese. Administracinio personalo dalį sudaro planuotas užsakomasis personalas, kuris teikia bendrąją paramą ir ūkines paslaugas studentų miestelyje. Be to, yra daug trumpalaikio personalo, kuris dirba atsinaujinimo projektuose, ypač pertvarkant IT sistemą ir baigiant kurti turto strategiją.	56. KTU turi žmogiškųjų išteklių strategiją, kuria siekiama užtikrinti, kad jos darbuotojų pajėgumai ir gebėjimai atitiktų institucijos reikalavimus. SS teigiama, kad dabartinius darbuotojus sudaro apie 43 proc. dėstytojų ir 57 proc. administracinio personalo. Ekspertų grupė sužinojo, kad nurodytas santykis yra šiek tiek klaidinantis, nes 9 proc. administracijos darbuotojų yra techniniai ir profesionalūs darbuotojai, kurie padeda mokymosi ir dėstyimo procese. Nemažą dalį administracinio personalo sudaro aptarnaujantis ir paslaugas teikiantis personalas, kuris teikia sporto, bibliotekos, leidyklos ir pan. ir ūkines paslaugas studentų miestelyje. Ateityje planuojama šią personalo dalį mažinti išigyjant kai kurias paslaugas iš jas teikiančių organizacijų. Be to, yra daug trumpalaikio personalo, kuris dirba projektuose.
59. Įsteigtos naujos tyrėjų pareigybės. Šiuo metu tyrėjai užima apie 10 proc. akademinų pareigybių. KTU yra lyderis šalyje kuriant darbo vertinimo apklausas, kurios padeda taikyti sistemingesnį metodą siekiant pritraukti aukštos kvalifikacijos akademinį personalą. KTU šalies mastu sukurtose apklausoje, kuri laikoma svarbia priemone, dalyvavo keturiolika universitetų.	59. Įsteigtos naujos tyrėjų pareigybės. Šiuo metu tyrėjai užima apie 15 proc. akademinų pareigybių. KTU yra lyderis šalyje tarp valstybinių universitetų, kuriant darbo apmokėjimo sistemą, kuri padeda taikyti sistemingesnį metodą siekiant pritraukti aukštos kvalifikacijos akademinį personalą. KTU šalies mastu inicijuotame atlygio tyrime, kuris laikomas svarbia priemone, dalyvauja keturiolika universitetų.
60. Nors nėra formalios vertinimo sistemos, bet akademiniam personalui kas treji metai rengiama atestacija. Tai reikalauja nuolat tobulėti ir tobulinti kompetencijas. Manoma, kad dėstytojų kvalifikacija yra „X + 1“ lygio – tai reiškia, kad ji turi būti bent viena kvalifikacija aukštesnė už	60. Nors nėra formalios vertinimo sistemos, bet akademiniam personalui kas penkeri metai rengiama atestacija. Tai reikalauja nuolat tobulėti ir tobulinti kompetencijas. Manoma, kad dėstytojų kvalifikacija yra „X + 1“ lygio – tai reiškia, kad ji turi būti bent viena kvalifikacija aukštesnė už

<p>studentų. Todėl ypač remiami darbuotojai, norintys patobulinti kvalifikaciją, jei reikia, be to, daug daktaro laipsnio neturinčių dėstytojų, siekiančių užsitikrinti aukštesnę kvalifikaciją, renkasi doktorantūros programas. Suteikiamos akademiinių mainų ir judumo galimybės.</p>	<p>studentų. Todėl ypač palaikomi darbuotojai, norintys kelti kvalifikaciją, jei reikia, be to, daug daktaro laipsnio neturinčių dėstytojų, siekiančių užsitikrinti aukštesnę kvalifikaciją, renkasi doktorantūros programas. Suteikiamos akademiinių mainų ir judumo galimybės.</p>
<p>110. Studentams atstovaujama visuose pagrindiniuose Universiteto sprendimų priėmimo komitetuose, įskaitant Senatą ir jo pagrindinius komitetus. Studentai dalyvavo konsultacijose rengiant savianalizės suvestinę ir strateginį planą. KTU tvirtai įsipareigojęs įtraukti studentus; atliekamos metinės apklausos grįžtamajam ryšiui gauti ir studentų patirčiai didinti. Kai kurie fakultetai, siekdami užtikrinti studentų grįžtamąjį ryšį, taip pat naudoja apskritojo stalo diskusijas ir kitokius susitikimus.</p>	<p>110. Studentams atstovaujama visuose pagrindiniuose Universiteto sprendimų priėmimo komitetuose, įskaitant Senatą ir jo pagrindinius komitetus. Studentai dalyvavo konsultacijose rengiant savianalizės suvestinę ir strateginį planą. KTU tvirtai įsipareigojęs įtraukti studentus; atliekamos metinės apklausos grįžtamajam ryšiui gauti ir studentų patirčiai gerinti. Visi fakultetai, siekdami užtikrinti studentų grįžtamąjį ryšį, taip pat naudoja apskritojo stalo diskusijas ir kitokius susitikimus.</p>
<p>128. KTU įdiegė nemažai priemonių mokslinių tyrimų pasiekimams prižiūrėti, kaip nurodyta pirmiau. Mokslinių tyrimų komisijos skiria doktorantūros vadovus ir užtikrina, kad vyktų tikslūs mokslinių tyrimų mokymai, padedantys vykdyti doktorantūros studijas. Sukurta aiški doktorantūros studijų reguliavimo sistema ir mechanizmai, siekiant stebėti ir prižiūrėti pažangą ir užbaigti mokslo laipsnį suteikiančias studijų programas. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, patvirtino šiuos susitarimus ir tai, kad veikia paramos tinklas. Doktorantai paprastai turi darbo vietas ir galimybes baigti mokslinius tyrimus. Jiems nėra privaloma dėstyti. Tiems, kurie dėsto, suteikiama pedagoginė parama ir mentoriaus pagalba.</p>	<p>128. KTU įdiegė nemažai priemonių mokslinių tyrimų pasiekimams prižiūrėti, kaip nurodyta pirmiau. Mokslo krypčių Doktorantūros komitetai skiria doktorantūros vadovus ir užtikrina, kad vyktų tikslūs mokslinių tyrimų mokymai, padedantys vykdyti doktorantūros studijas. Sukurta aiški doktorantūros studijų reguliavimo sistema ir mechanizmai, siekiant stebėti ir prižiūrėti pažangą ir užbaigti mokslo laipsnį suteikiančias studijų programas. Studentai, kurie buvo susitikę su ekspertų grupe, patvirtino šiuos susitarimus ir tai, kad veikia paramos tinklas. Doktorantai paprastai turi darbo vietas ir galimybes baigti mokslinius tyrimus. Jiems nėra privaloma dėstyti. Tiems, kurie dėsto, suteikiama pedagoginė parama ir mentoriaus pagalba.</p>

Strateginio planavimo ir kokybės direktorė

Solveiga Buožiūtė