



***LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETO
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS***

Grupės vadovas: Panel chairperson:	<i>dr. Oliver Vettori</i>
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	<i>dr. Sonja Mikeska</i>
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	<i>dr. Daniel Almeida Marinho (akademinės bendruomenės atstovas)</i>
	<i>dr. Mark Sacco (akademinės bendruomenės atstovas)</i>
	<i>dr. Einius Petkus (socialinis partneris)</i>
	<i>Beatričė Linkauskaitė (studentė)</i>
SKVC vertinimo koordinatore Review coordinator at SKVC:	<i>Daiva Buivydienė</i>

2023 m.

Išvadų kalba – anglų kalba

TURINYS

I. SANTRAUKA	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
II. ĮŽANGA	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
2.1. Vertinimo eiga	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
III. VERTINAMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
3.1. Valdymas	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
3.2. Kokybės užtikrinimas	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI	Klaida! Žymelė neapibrėžta.

Patvirtinu, kad tai yra galutinis *Lietuvos sporto universiteto* veiklos išorinio vertinimo išvadų tekstas.


[signature]
Dr. Oliver Vettori

I. SANTRAUKA

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

Dr. Oliver Vettori (grupės vadovas)

Dr. Sonja Mikeska (vertinimo sekretorė)

Dr. Daniel Almeida Marinho (akademinės bendruomenės atstovas)

Dr. Mark Sacco (akademinės bendruomenės atstovas)

Dr. Einius Petkus (socialinis partneris)

Beatričė Linkauskaitė (studentė)

4. **Lietuvos sporto universitetas** išorinio vertinimo metu buvo įvertintas **teigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	3
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	3
STUDIJŲ IR MKSLO (MENO) VEIKLA	3
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RADAI	3

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

4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų;

3 balai - **gerai** - sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų;

2 balai - **patenkinamai** - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;

1 balas - **nepatenkinamai** - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

6. Nustatyti **4** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **13** rekomendacijų veiklos tobulinimui.

II. IŽANGA

2.1 Vertinimo eiga

7. Išorinį Lietuvos sporto universiteto (toliau – LSU arba universitetas) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-1529 ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-32.
8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau – SS) su priedais. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomos informacijos. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją universitetą, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, studijų kryptių įvertinimo duomenis, institucinio vertinimo ir mokslinės veiklos vertinimo duomenis; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė pateikti papildomos informacijos, pavyzdžiui, kiekvieno darbuotojo publikacijų sąrašų, informacijos apie tai, kuris darbuotojas dėsto kokioje studijų programoje, ir apklausos klausimų, kurie naudojami moduliams vertinti.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir pasirengiamųjų Grupės susitikimų. Ekspertų grupė į LSU vyko gegužės 3-5 dienomis, kur vyko 16 susitikimų su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito ekspertų grupė susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnį vertinimą.
12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** - 5 balai - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** - 4 balai - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai - sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** - 2 balai - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** - 1 balas - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nė viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).
14. Vadovaujantis Metodika, ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.
15. Ekspertų grupė gavo iš LSU pastabas ir jas apsvarstė. Todėl vertinimo išvadose buvo ištaisyta 1 klaida ir atliktas 1 patikslinimas.
16. Po to, kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau – Komisija). Remdamasis Komisijos pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. įsakymu Nr.V-5, SKVC priima vieną iš sprendimų:
- teigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą;
 - neigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą.

Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai.

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

17. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**:
- **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama teigiamai;
 - **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai;
 - **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio išorinio vertinimo rezultatai yra neigiami.
18. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadomis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Lietuvos sporto universiteto (LSU) istorija prasidėjo 1934 m., kai buvo įsteigti Aukštieji kūno kultūros kursai. 1945 m. įkurtas Lietuvos valstybinis kūno kultūros institutas, 1999 m. institutas pervadintas į Lietuvos kūno kultūros akademiją, o 2012 m. – į Lietuvos sporto universitetą. LSU yra vienintelis universitetas Lietuvoje, kuris vykdo visų pagrindinių sporto ir sveikatos sričių mokslinius tyrimus, vykdo studijų programas ir rengia aukšto lygio sporto, kūno kultūros, kineziterapijos, sporto ir laisvalaikio vadybos specialistus.
20. LSU yra Lietuvos Respublikos Seimo įsteigta valstybinė aukštoji mokykla. Universitetas turi autonomiją akademinėje, administracinėje, ūkinėje ir finansų valdymo veikloje, grindžiamą savivaldos, akademinės laisvės ir pagarbos žmogaus teisėms principais, apibrėžtais Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme ir LSU statute.
21. Universiteto, kuris save laiko svarbiu sporto mokslo, fizinio lavinimo ir sporto vertybių bei tradicijų puoselėtoju, misija yra atskleisti ir išnaudoti žmogaus potencialą sporto ir sveikatinimo studijomis, mokslu, inovacijomis ir lyderyste kuriant visuomenės gerovę. LSU VIZIJA - būti pripažintu sporto ir sveikatinimo, mokslo ir inovacijų lyderiu Baltijos jūros šalių regione. VERTYBĖS, kuriomis LSU grindžia savo veiklą: žingeidumas, proaktyvumas, integralumas ir bendrystė. Šios misijos, vizijos ir vertybių apibrėžtys sudaro dabartinės LSU 2023-2027 m. strategijos pagrindą.
22. Pagrindiniai universiteto organizaciniai padaliniai yra kolegialūs valdymo organai, pavyzdžiui, Taryba ir Senatas, o vienasmenis valdymo organas yra rektorius ir jo vyresniųjų vadovų komanda. Universitete yra keturios katedros, Sporto mokslo ir inovacijų institutas, Krepšinio studijų ir mokslinių tyrimų centras ir padaliniai, koordinuojantys studijas, mokslinius tyrimus ir sportinę veiklą: Studijų departamentas, Mokslo ir doktorantūros departamentas, Žinių ir inovacijų perdavimo departamentas, Sporto ir laisvalaikio centras, Infrastruktūros ir paslaugų centras, Tarptautinių ryšių skyrius, Informacinių technologijų skyrius. LSU studentų atstovybė atstovauja LSU studentų bendruomenei ir aktyviai dalyvauja LSU valdymo organų veikloje.
23. Šiuo metu LSU vykdo šešias bakalauro, devynias magistrantūros ir dvi doktorantūros studijų programas. 2022 m. spalio 1 d. duomenimis, universitete studijavo 1 499 studentai, iš jų 1 039 – pirmosios pakopos, 410 – antrosios pakopos ir 50 – trečiosios pakopos studijose. Per tą patį laikotarpį į LSU nuolatiniams studijoms atvyko 117 užsienio studentų (47 bakalauro, 62 magistrantūros, 8 doktorantūros). 2022 m. į LSU įstojo 238 pirmosios pakopos ir 157 antrosios pakopos studentai. Ataskaitiniu laikotarpiu (2018-2022 m.) iš viso 1 814 absolventų įgijo atitinkamų lygių kvalifikacinius laipsnius, iš jų 1 360 absolventų įgijo bakalauro laipsnį, 448 absolventai – magistro ir 60 absolventų – daktaro laipsnį. Didžiąją dalį universiteto darbuotojų sudaro dėstytojai ir mokslininkai. LSU iš viso dirbo 119 dėstytojų, užimančių 91,04 etato (2022 m. spalio 1 d. duomenys).

III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus

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

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

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

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

24. LSU, kaip vienintelis sporto universitetas šalyje, turi gana konkrečią misiją, palyginti su kitomis aukštosiomis mokyklomis, ir tai yra geras pagrindas jo strategijai. Ataskaitiniu laikotarpiu LSU 2018-2022 m. strategija buvo grindžiama tokia misija: skatinti tvarią žmonių fizinės, psichinės, emocinės ir socialinės gerovės plėtrą, padėti rengti sportininkus ir teikti operatyvias rekomendacijas dėl Lietuvos socialinės ir ekonominės gerovės plėtos, kūrybiškai įtraukiant pasaulinio lygio mokslinius tyrimus, studijas ir modernias technologijas sporto ir fizinių pratimų, fizinio aktyvumo ir mitybos, rekreacijos ir reabilitacijos srityse bei plėtojant aukščiausio tarptautinio lygio mokslinius tyrimus. Naujojoje 2023-2027 m. strategijoje apibendrinta LSU misija „atskleisti ir išnaudoti žmogaus potencialą sporto ir sveikatinimo studijomis, mokslu, inovacijomis ir lyderyste kuriant visuomenės gerovę“, kurią papildė vizija „tapti pripažinta sporto ir sveikatinimo studijų, mokslinių tyrimų ir inovacijų lydere Baltijos jūros regione“.
25. LSU strateginis planas yra gerai suderintas su Lietuvos sveikatos 2014-2025 m. strategija (didinti gyventojų informuotumą ir formuoti sveiką gyvenseną) ir Nacionaline visuomenės sveikatos priežiūros 2016-2023 m. plėtos programa (didinti gyventojų fizinį aktyvumą ir sudaryti jiems sąlygas būti fiziškai aktyviems visose gyvenimo veiklos srityse). Ji grindžiama Lietuvos Respublikos įstatymų ir strateginių dokumentų nuostatomis, taip pat remiamasi Europos lygmens politika, pavyzdžiui, Europos mokslinių tyrimų erdvės (EMTE) nuostatomis ir Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (ESG).
26. Vadovaudamasis savo vizija, LSU šiuo metu siekia svarbiausio strateginio tikslo – tapti lyderiu Baltijos regione ir pripažintu sporto mokslo srities veikėju Europoje, todėl tarp LSU naujausių prioritetų yra dalyvavimas tarptautiniuose aljansuose ir tarptautiniuose tinkluose. Ekspertų grupė skatina LSU pastangas strategiškai stiprinti savo tarptautiškumą ir mano, kad tai yra tinkamas būdas tinkamai išnaudoti tarptautinių tinklų potencialą globaliais ryšiais susijusioje aplinkoje.
27. Strateginiame veiksmų plane pateikta strateginė mokslinių tyrimų sričių apibrėžtis atitinka universiteto profilį. Didelis dėmesys kreipiamas į krepšinio ir šiuolaikinių technologijų vaidmenį krepšinio treniruotėse konkrečioje specializuotoje katedroje, o taip pat į kitas mokslinių tyrimų sritis, kaip antai fizinis ugdymas ir gerovė, sportininkų rengimo technologijos, raumenys, judesių valdymas ir sveikatinimas bei laisvalaikio vadyba, ekonomika ir sociologija.
28. LSU siūlomose studijose pagrindinis strateginis dėmesys tenka sporto mokslo sritims, todėl vadybos absolventai gali įsidarbinti bet kurioje srityje, kartu turėdami ir sporto kompetencijų. Kineziterapijos srityje LSU skiria sportui daugiau dėmesio, nei bet kuris kitas universitetas, o visuomenės sveikatos sritis taip pat yra susijusi su fizine veikla. Tai rodo, kad absolventų kompetencijų *portfolio* iš tikrųjų grindžiamas stipria kompetencija sporto srityje. Tai patvirtino ir

- išorinių suinteresuotųjų šalių, su kuriomis pokalbių metu susitiko ekspertų grupė, nuomonė apie universitetą.
29. Kaip parodė pokalbiai su universiteto tarybos, kurią sudaro ir ne universiteto atstovai, nariais, rengiant strateginį veikslių planą dalyvavo sveikatos ir sporto sektorių atstovai, ir į jų rekomendacijas buvo atsižvelgta.
30. Strategijoje pateikiamas atitinkamos veiklos aplinkos vertinimas, panašus į SSGG analizę. Tačiau aplinkos veiksniai (galimybės, rizika) nebuvo išsamiai išnagrinėti. Be to, pokalbių metu beveik nebuvo paminėtos naujausios ir būsimos strateginės temos, tokios kaip skaitmeninimas ar tvarumas, o tai rodo, kad universitetas vis dar bando rasti savo požiūrį į šiuos sudėtingus ir dinamiškus klausimus. Universitetas išsamiai neanalizavo, kaip išorės pokyčiai paveiks jį patį ir jo strategiją.
31. Visoms LSU strategijoje nustatytoms strateginėms kryptims įgyvendinti yra nustatyti kiekybiniai rodikliai, tačiau kai kuriais atvejais rodikliai yra nustatyti taip, kad juos būtų lengva išmatuoti, o ne kaip tikri sėkmės rodikliai. Pavyzdžiui, su socialiniu poveikiu susiję tikslai / rodikliai kiekvienais metais iš esmės išlieka tokie patys, todėl susidaro įspūdis, kad universitetas jau laikotarpio pradžioje yra ten, kur norėtų būti jo pabaigoje (pokalbių su ekspertų grupe metu suinteresuotosios šalys taip pat daug labiau vertino „status quo stabilumą“ nei „augimą ar tolesnę plėtrą“). Bendruomenės vidinės kultūros rodikliai vargu ar padės stebėti, kaip pavyko įgyvendinti universiteto įdarbinimo tikslus ir įvairovės siekius, bei kaip darbuotojų gerovė padeda įgyvendinti universiteto tikslus. Tyrimų srities rodikliai, nors jų yra nedaug, šiuo metu atrodo veiksmingiausi, siekiant įgyvendinti ir stebėti LSU tikslus. Apibendrinant, ekspertų grupė mano, kad ne visi rodikliai yra tinkami ir kad būtina stiprinti tikslų, veikslių ir sėkmės vertinimo priežastinius ryšius.
32. 2018–2022 m. LSU strategijoje nustatytų tikslų įgyvendinimas buvo vertinamas pagal 63 kiekybinius rodiklius, apimančius visas strategines kryptis. Remiantis nustatytais rodikliais (jie gali būti mažiau ar daugiau tinkami / veiksmingi, žr. pirmiau pateiktą komentarą), įvertinta, kaip buvo pasiekti (arba nepasiekti) praėjusio laikotarpio strateginiai tikslai, įskaitant pagrįstą analizę, kaip tai paskatins universiteto plėtrą ateityje. Kiekybinius rodiklius ir jų įvertinimo rezultatus galima rasti LSU metinėse finansinėse ir metinėse veiklos ataskaitose.
33. Ekspertų grupė nustatė, kad ne visos strateginės sritys yra vienodai gerai išvystytos / įgyvendinamos: didžiausia pažanga strateginio planavimo srityje yra susijusi su moksliniais tyrimais. Vis dėlto švietimo srityje labiau vyrauja orientavimosi į jau turimas priemones logika, ir pagal jas sprendžiama, kokių rezultatų būtų galima siekti. Mokymosi visą gyvenimą srityje universiteto strateginiai tikslai galėjo būti dar labiau patobulinti. Pagal jų dabartinę formuluotę sunku įvertinti, ar universitetas pasiekė tai, ką buvo užsibrėžęs. Strategijos dokumentuose nėra aiškių nuorodų, kaip praktiškai įgyvendinama „tarptautinio mąstymo“ idėja tarptautiškumo srityje.
34. Pokalbių metu daugelis suinteresuotųjų šalių kaip svarbų išorinio strateginio proceso vertinimo rodiklį nurodė Šanchajaus pasaulio sporto mokslo institucijų reitingą, nes LSU iš 208-osios pakilo į 103-iąją vietą. Tačiau kai kurie LSU strategijoje numatyti strateginiai rodikliai nebuvo pasiekti (pvz., užsienio doktorantai nuolatinėse studijose).
35. Strategijos įgyvendinimas vertinamas kasmet, o per ataskaitinį laikotarpį LSU Taryba 2018–2022 m. LSU strategiją peržiūrėjo ir patikslino vieną kartą, siekiant atsižvelgti į išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius. Ekspertų grupė teigiamai vertina kasmetės stebėsenos reguliarumą ir kontrolę veiklos lygmeniu, kurioje dalyvauja atitinkamos LSU suinteresuotosios šalys.

1.2. Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:

1.2.1. Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo, atsakomybių paskirstymo struktūra;

1.2.2. Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos ir priemonės rizikų valdymui;

1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.

36. LSU akademinė, administracinė, ekonominė ir finansų valdymo veikla grindžiama institucine autonomija. Pagrindiniai LSU valdymo struktūriniai vienetai yra kolegialūs valdymo organai: Taryba (9 nariai, renkami viešo konkurso būdu, kadencija – 5 metai), Senatas (nariai renkami 5 metų kadencijai) ir vienasmenis valdymo organas – Rektorius (atsakingas už Tarybos ir Senato priimtų sprendimų įgyvendinimą). LSU, kaip ir kitų aukštųjų mokyklų, valdymo struktūros modelis yra nustatytas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme.
37. Taryba iš esmės yra atsakinga už finansinius klausimus, o Senatas daugiau rūpinasi akademiniais reikalais, kaip antai studentų mokestis už mokslą, studijų programų tvirtinimas, moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, vidinio kokybės užtikrinimo ir įgyvendinimo stebėseną, dėstytojų kvalifikaciniai reikalavimai, dėstytojų ir tyrėjų bei akademinės bendruomenės atestavimas.
38. Kolegialių valdymo organų nariai yra labai patenkinti bendradarbiavimo ir kooperavimosi modeliu, kuris apima reguliarius posėdžius (pvz., Senatas organizuoja vieną posėdį per mėnesį ir turi keturias Senato komisijas). Tai leidžia laiku išspręsti klausimus, įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis ir priimant bendrą sprendimą. Apskritai, viso ekspertų vizito metu buvo jaučiama bendradarbiavimo ir bendrų vertybių dvasia.
39. Pagrindinius LSU procesus nuolat sistemingai ir nuosekliai tobulina procesų vadovai, taikydami organizacinio pertvarkymo principus ir metodus, kurdami naują procesą. 2019 m. buvo vykdoma valdymo efektyvumo didinimo reforma, apibrėžiant naujai, iš dalies panaikinant ir sujungiant struktūras. Pakeitus LSU struktūrą, buvo optimizuotas žmogiškųjų išteklių ir procesų valdymas, užtikrinantis LSU veiklos kokybę ir efektyvumą. Remiantis strateginio valdymo principais buvo atnaujintos ir universiteto veiklos valdymo ir kokybės vadybos sistemos: sujungti administraciniai padaliniai, patikslintos jų funkcijos, sumažintas vadovų skaičius, siekiant efektyviau naudoti administracinius žmogiškuosius išteklius. Ekspertų vertinimo metu buvo dar anksti vertinti struktūrinės reformos poveikį, tačiau visos suinteresuotosios šalys, su kuriomis ekspertų grupė kalbėjosi, buvo gana patenkintos savo funkcijomis dabartinėse struktūrose.
40. Nors rizikos analizė atrodo atliekama reguliariai, tačiau ji nėra labai išsami. Vertinimo ataskaitoje nurodyta, kad rizikos valdymas yra integruotas į LSU strateginio planavimo ir veiklos valdymo sistemą. Strateginiu organizaciniu lygmeniu Rektorius yra atskaitingas ir atsakingas už bendrą rizikos valdymą. Rektorius arba atitinkamų sričių prorektorai atlieka formalų „rizikos valdytojų“ vaidmenį, o specialūs „rizikos valdytojai“ skiriami pagal atitinkamos rizikos pobūdį. Rektorius atsiskaito Tarybai už rizikos valdymą. Per pokalbius su ekspertų grupe LSU suinteresuotosios šalys įžvelgė didelę riziką, susijusią su politiniu nestabilumu dėl karo Ukrainoje, dabartiniais vyriausybės nustatytais pokyčiais ir atlyginimais, kurie jauniems žmonėms gali būti nepatrauklūs. Vidaus rizika, taip pat konkurencinė situacija ar makro lygio rizika aukštajam mokslui visame pasaulyje (dirbtinio intelekto transformacinė galia, kibernetinis saugumas) apskritai nebuvo nagrinėjamos. Atsižvelgiant į tai, reikėtų tobulinti rizikos vertinimo būdą ir

dažnumą, susiejant su labiau strateginiu ir sistemingesniu aplinkos tyrimu, norint išlaikyti konkurencingumą ateityje.

41. LSU akademinė savivalda grindžiama demokratiniais principais, kurie apima tiesioginį LSU bendruomenės dalyvavimą sprendimų priėmimo procese. Pagrindinės LSU suinteresuotosios šalys yra studentai, LSU darbuotojai, absolventai, sporto bendruomenė, strateginiai tarptautiniai partneriai ir socialiniai partneriai. Vertinimo ataskaitoje nurodoma, kad suinteresuotųjų šalių, pavyzdžiui, socialinių partnerių ir absolventų indėlis yra nuolat tobulinamas. Pokalbių su suinteresuotosiomis šalimis metu buvo teigiama, kad jos įtraukiamos ir teikia rekomendacijas, tačiau dažniausiai tai vyksta gana neoficialiai.
42. Specialus dėmesys yra kreipiamas į atstovavimą studentų nuomonei LSU valdymo procese. 1 iš 9 Tarybos narių yra Studentų tarybos atstovas (iš likusių 8 narių 4 yra dėstytojai ir tyrėjai, kiti 4 yra nepriklausomi akademinės bendruomenės nariai, iš kurių vieną skiria studentai). Studentų tarybos atstovai turi sudaryti 20 % Senato narių. Vienas studentų tarybos atstovas turi būti paskirtas į rektoratą. Ekspertų grupė mano, kad LSU struktūrose ir procesuose studentams atstovaujama tinkamai.
43. LSU valdymo sistemoje nenumatytas aiškus tarptautinių (Europos) suinteresuotųjų subjektų įtraukimas į Tarybą, kuris užtikrintų, kad, priimant strateginius sprendimus, būtų atsižvelgiama į platesnes tarptautines ir (arba) europines perspektyvas arba būtų galima dar labiau sustiprinti ryšius su verslo sektoriumi už regiono ribų. Be to, nėra paskirti jokie užsienio studentų atstovai, o tai gali būti susiję su vis dar palyginti mažu LSU studijuojančių užsienio studentų skaičiumi.

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

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

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

44. Veiklos duomenys ir studentų pasiekimų rezultatai renkami ir analizuojami sistemingai. Ekspertų grupės nariai pastebėjo, kad savianalizės suvestinėje ir pokalbių metu beveik nebuvo kalbama apie studentų nubyreimą, nors tokių studentų skaičius yra nemažas (16–21 % bakalauro studijose ir 13–17 % antrosios pakopos studijose). Savianalizės suvestinėje teigiama, kad absolventų įsidarbinamumo ir karjeros stebėseną yra vienas iš aspektų, kurį universitetas planuoja tobulinti. Ekspertų grupė mano, kad tai taip pat būtina daryti. Pokalbiai su absolventais patvirtino, kad jie periodiškai gauna LSU apklausas apie dabartinius karjeros etapus ir yra prašomi pateikti duomenis apie savo pasirinktą karjeros kelią. LSU išsiaiškino, kad 80–90 % absolventų, baigę studijas, dirba sporto srityje, tačiau jie vieni su kitais glaudžiai nebendrauja ir mažai žino apie savo kolegas absolventus.
45. Pagrindinės informacijos teikimo akademinėi bendruomenei ir visuomenei priemonės yra Valorizacijos planas ir Metinė veiklos ataskaita. Valorizacijos plane yra nurodytas LSU strategijos įgyvendinimas ir komunikacija, o informacijos sklaidos stebėseną vykdo LSU, pavyzdžiui, stebėdamas naujienlaiškio peržiūrų arba „paspaudimų“ socialinės žiniasklaidos platformose skaičių. Pokalbių metu socialiniai partneriai nurodė, kad gauna naujienlaiškį, kuriame pateikiama aktuali informacija apie LSU pasiūlymus ir veiklą, tačiau, jų nuomone, kartais jiems sunku gauti

konkrečią, jiems aktualią informaciją, kaip antai informaciją apie sportininkų testavimo paslaugas. Tai rodo, kad LSU komunikacijos strategija galėtų būti dar labiau orientuota į tiksline auditoriją ir į socialinę žiniasklaidą, tarptautinius studijų portalus ir kt. Kadangi studentų skaičius mažėja, vertėtų patikrinti komunikacijos strategijos veiksmingumą ir ją dar labiau pritaikyti prie atskirų tikslinių grupių poreikių.

46. Visi pagrindiniai LSU veiklą atspindintys dokumentai ir metinė veiklos ataskaita skelbiami universiteto interneto svetainėje ir yra prieinami LSU bendruomenei bei visoms suinteresuotosioms šalims. Visos suinteresuotosios šalys dalyvauja aptariant strateginio veiksmų plano įgyvendinimo ataskaitas ir teikiant veiklos gerinimo rekomendacijas. Kai kurios interneto svetainės skiltys pateikiamos ir anglų kalba, tačiau angliškoje universiteto svetainės versijoje yra mažiau išsamios informacijos apie programų aprašymus užsienio studentams, o svarbiausia informacija pateikiama DUK skiltyje. Šiuo metu studijuojantys užsienio studentai patvirtino, kad pateikta informacija studijų tikslais juos tenkina, tačiau nustatyti, kiek daugiau potencialių (būsimų) užsienio studentų būtų galima pritraukti, jei informacija būtų pateikta anglų kalba, galimybės nėra.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:

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

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

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

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

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

47. Remdamasis Žmogiškųjų išteklių plėtros strategija, LSU sukūrė aiškią akademinio ir neakademinio personalo įdarbinimo sistemą. Priėmimas į LSU dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas organizuojamas viešo konkurso būdu 5 metų kadencijai pagal LSU dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarkos aprašą, parengtą vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, Europos mokslininkų chartija ir Mokslininkų priėmimo į darbą elgesio kodeksu. Su dėstytoju arba mokslo darbuotoju, antrą kartą iš eilės laimėjusiu konkursą toms pačioms pareigoms užimti, sudaroma neterminuota darbo sutartis ir kas 5 metus vykdoma jo atestacija, atsižvelgiant į atitiktį minimaliems dėstytojų ir mokslo darbuotojų kvalifikaciniais reikalavimams. LSU taip pat nustatė skaidrią darbo užmokesčio ir paaugstinimo arba pažeminimo pareigose tvarką. Ekspertų grupės nuomone, LSU žmogiškųjų išteklių (ŽI) sistemoje nustatyti labai aiškūs ir skaidrūs standartai ir procedūros. Pokalbių metu paaiškėjo, kad visi darbuotojai yra labai patenkinti sistema ir ją palaiko. Be to, atliktus LSU darbo žmogiškųjų išteklių srityje išorės vertinimą, universitetas pelnė Europos lygio apdovanojimą „Excellence in HR“.

48. Akivaizdu, kad LSU turi tiek akademinio, tiek neakademinio personalo savo veiklos tikslams, susijusiems su studijomis ir moksliniais tyrimais, įgyvendinti. Visi akademinio personalo nariai turi reikiamą akademinę kvalifikaciją pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą. Profesorių ir docentų skaičius yra didesnis už vidutinį, palyginti su lektorais ir asistentais.

Dauguma darbuotojų dirba jau gana ilgą laiką, darbuotojų kaita LSU yra minimali ir neviršija 7 %. Pokalbių metu ekspertų grupė bendravo ir su jaunais, ir su labiau patyrusiais darbuotojais, o savianalizės suvestinėje pabrėžiama, kad jauni dėstytojai mokomi darbo vietoje ir nuo pat pradžių įtraukiami į projektines veiklas, kad galėtų greitai susipažinti su LSU struktūromis ir procesais.

49. Tarptautinių darbuotojų skaičius yra gana nedidelis (2021–2022 m. dirbo 4 užsienio darbuotojai, 5 tarptautiniai kviestiniai tyrėjai ir 12 tarptautinių kviestinių dėstytojų). Pokalbiuose su ekspertų grupe buvo teigiama, kad LSU tikslas yra ne tik pritraukti naujų tarptautinių tyrėjų, bet ir išlaikyti geras sąlygas vietiniams LSU darbuotojams. Dabartinėje strategijoje numatyta, kad iki 2027 m. iš Europos šalių atvyks 8 vizituojantys mokslininkai. Kaip nurodyta šio dokumento valdymo dalyje, ekspertų grupė pataria LSU dar kartą apsvarstyti strategijoje nurodytus rodiklius ir patikrinti jų tinkamumą siekiant LSU vizijos – tapti stipriu Baltijos šalių lyderiu, veikiančiu tarptautiniu mastu.
50. Universitetas siūlo profesinio tobulinimosi priemones, pavyzdžiui, rengia pedagoginius mokymus ir kalbų kursus, skatindamas darbuotojus tobulinti dėstymo ir kalbų įgūdžius bei vykdyti mokslinius tyrimus. Neakademiniam personalui suteikiama galimybė lankyti raštingumo įgūdžių ir kompetencijų įgijimo kursus bei seminarus savo darbo įgūdžiams tobulinti. Per pastaruosius penkerius metus darbuotojų kvalifikacijos kėlimui LSU išleido daugiau kaip 25 000 EUR nuosavų lėšų. Apie 80 % darbuotojų taip pat reguliariai naudojami „Erasmus“ mobilumo galimybėmis, kurios kasmet siūlomos tiek akademiniam, tiek neakademiniam personalui. 2022 m. daugiau nei 50 LSU darbuotojų dalyvavo daugiau nei dvidešimtyje „Erasmus“ projekto veiklų. Ekspertų grupės mano, kad siūlomos profesinio tobulinimosi priemonės yra tinkamos, o darbuotojų dalyvavimo „Erasmus“ veikloje lygis – aukštas.

1.5. Finansinių ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas:

1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;

1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;

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

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

51. Universitetas turi finansinę strategiją, o už finansinius reikalus visų pirma yra atsakinga Universiteto taryba. Įvairių dalyvių su kuriais buvo kalbėtasi, teigimu, finansiniai ištekliai yra tinkamai planuojami iš anksto (pagal Biudžeto sudarymo tvarkos taisyklės) ir teisingai paskirstomi pagal kiekvienos katedros poreikius. Katedros vedėjas apskaičiuotą reikiamą biudžetą perduoda Rektoriui, o pastarasis – Senatui, kuris atitinkamą biudžetą tvirtina. Pokalbių metu nustatyta, kad LSU katedrų nariai buvo labai patenkinti šiuo procesu ir patvirtino, kad visą studijų ir mokslinių tyrimų veiklą galima vykdyti taip, kaip suplanuota. Ekspertų grupė pripažįsta, kad sistema veikia, o paskirstymas pagal poreikius yra pagrįstas.
52. LSU pajamas sudaro trys komponentai: valstybės biudžeto asignavimai, nuosavos lėšos ir gautos projektinės bei kitos lėšos. 2022 m. LSU biudžetas siekė 10 607 400 EUR, iš kurių apie 60 % sudaro valstybės lėšos, apie 20 % – pajamos ir 20 % – projektinės lėšos.

53. LSU pajamos šiuo metu mažėja, nes buvo padidintas valstybės finansuojamų studijų vietų skaičius, o mokančių už mokslą lietuvių studentų skaičius mažėja. Todėl LSU siekia ateityje pritraukti daugiau užsienio studentų, mokančių už studijas.
54. Šiek tiek lėšų gaunama iš mokslinių tyrimų projektų. Nors įvairiuose mokslo lygmenyse yra pasiekta labai gerų mokslinių tyrimų rezultatų, vis dar nedaug projektų rengiama naudojantis išorine finansine parama – universitetas daugiausia remiasi valstybės biudžeto ir nacionalinėmis lėšomis.
55. Socialiniai partneriai ir absolventai skiria stipendijas LSU studentams, tokiu būdu skatindami studentų skaičiaus augimą. Tačiau LSU socialiniai partneriai tiesiogiai neremia aukštojo mokslo veiklos, o apklausti socialinių partnerių atstovai minėjo, kad Lietuvos aukštojo mokslo sektoriuje rėmimas nėra populiarus. Ekspertų grupė ragina LSU apsvarstyti rėmimą kaip vieną iš veiksnių, padedančių ateityje pritraukti daugiau lėšų.
56. Finansų skyrius yra atsakingas už finansinių išlaidų, reikalingų tolesnei švietimo veiklai įgyvendinti, planavimą, o planus tvirtina Rektorius. Finansinės rizikos vertinimas atliekamas taip, kad išlaidos būtų planuojamos labai atsakingai. Didžiąją dalį visų LSU išlaidų sudaro atlyginimai (> 50 %), po jų seka prekės ir paslaugos (apie 35 %) ir stipendijos (apie 15 %).
57. Universitetas įrodė, kad visi ištekliai ir pagrindinė infrastruktūra, kurie yra būtini įvairiai studijų ir mokslinių tyrimų veiklai, planuojami iš anksto ir naudojami pagrįstai. Specialiųjų poreikių turintys studentai ir darbuotojai taip pat gali naudotis visa studijų, mokslinių tyrimų ir sporto infrastruktūra.
58. Universitetas įrodė, kad tinkamus išteklius studijoms ir moksliniams tyrimams vykdyti. Laboratorijose yra moderni įranga, naujausios technologijos ir ideali mokymosi aplinka moksliniais tyrimais grindžiamam mokymui, taikant taikomuosius studijų metodus. Bibliotekoje yra spausdintuvai, po rekonstrukcijos įrengta 50 fizinių darbo vietų, kuriose studentai ar universiteto darbuotojai gali naudotis bibliotekos prieiga prie elektroninių mokslinių straipsnių duomenų bazių.
59. Be pagrindinės skaityklos, bibliotekoje taip pat yra grupinio darbo kambariai, kuriuos studentai gyrė dėl jų funkcionalumo mokantis ir skaitant. Tačiau šiuo metu bibliotekoje esanti grupinio darbo erdvė yra vienintelė vieta, kur studentai gali susitikti, todėl studentai išreiškė pageidavimą turėti papildomų laisvalaikio ar poilsio kambarių, kur jie taip pat galėtų neformaliai bendrauti ir užmegzti tarpusavio ryšius.
60. Praktinės paskaitos vyksta specialiai įrengtose auditorijose. Universitete atnaujintos trys mokymo ir mokslinių tyrimų laboratorijos, dvi kompiuterių klasės (42 darbo vietos), gerai išvystyta sporto infrastruktūra (baseinas, lengvosios atletikos maniežas, sporto salės ir kt.), kur studentai atlieka praktinius mokymus pagal savo studijų kryptį. Studijų procese taip pat naudojamos Sporto mokslo ir inovacijų instituto laboratorijos ir įranga.
61. LSU taip pat siūlo e. mokymosi platformą (Moodle) ir hibridinių klasių įrangą, kad būtų galima taikyti tiek nuotolinių, tiek hibridinių studijų scenarijus.
62. **Apibendrinant**, ekspertų grupė nustatė, kad LSU vykdo visus valdymo sričiai keliamus reikalavimus. Visų pirma struktūros, procesai ir ištekliai valdomi patikimai ir skaidriai, kad visos suinteresuotosios šalys galėtų aiškiai nustatyti ir atlikti savo vaidmenį bendroje sistemoje ir palaikyti organizacijos kultūrą. Vadovybės nariai supranta dabartinius iššūkius ir institucines

plėtos sritis, turi akivaizdžių ambicijų siekti universiteto pažangos. Kasmet vykdoma rodikliais grindžiama strateginių tikslų stebėseną, kurioje dalyvauja visos atitinkamos LSU suinteresuotosios šalys. Tačiau ekspertų grupė mano, kad būtina tobulinti strateginį planavimą, vertinant rodiklių veiksmingumą ir atliekant išsamesnę rizikos ir aplinkos analizę.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais, ekspertų grupė daro šias išvadas:

Pirma (1.1), LSU turi jo misiją atitinkantį veiksmų planą ir užtikrina jo įgyvendinimą.

Antra (1.2), LSU sukūrė ir veiksmingai valdo procesus.

Trečia (1.3), LSU viešai teikia informaciją apie savo veiklą ir valdymo efektyvumą, kuri yra prieinama visoms suinteresuotosioms šalims.

Ketvirta (1.4), LSU sukūrė veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.

Penkta (1.5), finansiniai ir studijų ištekliai planuojami, paskirstomi ir naudojami racionaliai, jų pakanka LSU misijai vykdyti.

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

64. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja LSU patobulinti savo strategiją taip, kad būtų sustiprintas tikslų, veiksmų ir sėkmės vertinimo priešastinis ryšys. Be kasmetinės rodiklių pasiekimo stebėsenos turėtų būti vertinamas rodiklių veiksmingumas, siekiant numatytų strateginių rezultatų.
- Kalbant apie strateginę rizikos ir aplinkos analizę, ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau stebėti išorės aplinką tarptautiniu lygmeniu, atsižvelgiant į naujausius pasaulinius pokyčius ir tendencijas, pavyzdžiui, dirbtinio intelekto, skaitmeninimo ir kt., kritiškai apsvarstyti ir įvertinti jų galimą poveikį LSU.
- Kalbant apie LSU komunikacijos strategiją, ekspertų grupė rekomenduoja tikslingesnę ir į klientus orientuotą komunikaciją, kad LSU būtų geriau matoma tose srityse, kurios yra svarbios konkrečioms tikslinėms grupėms (t.y. konkrečioms socialiniams partneriams). Ypač atsižvelgiant į demografinę raidą ir LSU išreikštą interesą pritraukti naujas studentų grupes (ypatingą dėmesį kreipiant į užsienio studentus), reikėtų patikrinti dabartinių rinkodaros priemonių veiksmingumą ir sustiprinti jų poveikį.
- Kalbant apie studijų aplinkos išteklius, ekspertų grupė pritaria studentų išsakytam pageidavimui turėti didesnes tarpdisciplininio mokymosi erdves, kuriose studentai taip pat galėtų integruotis ir neformaliai bendrauti, nes tai yra gyvybingos studentų „bendros mokymo programos“, kurioje galima įgyti svarbių tarpdalykinių įgūdžių, pagrindas.

65. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- LSU organizacijos kultūroje vyrauja aiškus bendradarbiavimo ir bendros atsakomybės jausmas. Universitetui būdingas bendras supratimas, kur jis nori ir turi eiti, vadinasi, darbuotojai ir suinteresuotosios šalys jaučia itin stiprą institucinį identitetą, kuris nėra labai būdingas aukštosioms mokykloms.

3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus

2.1. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

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

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

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

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

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

2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.

66. LSU yra patvirtinęs aiškią kokybės politika grindžiamą kokybės užtikrinimo sistemą, o 2014 m. parengė Kokybės vadovą. Jame aprašomi visi procesai, procedūros ir atsakomybė, siekiant užtikrinti atitiktį Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėms (ESG). Atitiktį ESG reikalavimams rodo tai, kad:

- LSU taiko aiškią kokybės užtikrinimo politiką (Kokybės užtikrinimo vadovas),
- LSU yra įdiegęs aiškius studijų programų rengimo ir tvirtinimo procesus,
- LSU dėstyto ir studijų veikla grindžiama į studentą orientuotu principu,
- LSU yra apibrėžęs aiškius procesus, taikomus visiems studentų gyvenimo ciklo etapams (nuo priėmimo iki studijų baigimo, įskaitant pripažinimą),
- LSU yra įdiegęs priemones, užtikrinančias tinkamą dėstytojų kvalifikaciją studijų programoms vykdyti,
- LSU teikia tinkamus studijų išteklius ir paramą studentams,
- LSU užtikrina suinteresuotųjų šalių informavimą ir komunikaciją,
- LSU skelbia informaciją apie savo dėstyto ir studijų veiklą,
- LSU periodiškai stebi ir peržiūri savo studijų programas,
- LSU dalyvauja išorės kokybės užtikrinimo procedūrose.

67. 2021 m. patvirtinus naują LSU struktūrą, universitetas peržiūrėjo savo kokybės užtikrinimo procedūras ir parengė naują Kokybės vadovą, atnaujindamas visus procesus, atsakomybę ir valdymo struktūras. LSU kokybės vadybos sistemos vadove aprašyti principai ir procesai yra prieinami visoms suinteresuotosioms šalims. Jie grindžiami pagrindine Planuok – Daryk – Tikrink – Veik (*angl. Plan – Do – Check – Act (PDCA)*) ciklo koncepcija ir pagrindiniais įrodymais pagrįsto valdymo, lyderystės, pažangos siekimo, visuotinio dalyvavimo ir socialinės vertės didinimo principais. Remdamasis šia bendra sistema, LSU nustatė konkrečias kokybės užtikrinimo priemones savo pagrindinėms sritims (kurios nagrinėjama laikotarpiu buvo grindžiamos 2018–2022 m. strategija): mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kokybės užtikrinimas, studijų kokybės užtikrinimas (pirmosios, antrosios ir trečiosios pakopos studijos), tarptautiškumo kokybės užtikrinimas, sporto ir trečiosios misijos kokybės užtikrinimas. Buvo parengtos specialiosios kokybės užtikrinimo schemos pagalbiniais procesams žmoniškųjų išteklių, finansinių išteklių, ryšių, infrastruktūros srityse.

68. Kokybės procesai reguliariai peržiūrimi ir koreguojami. Pakeitus universiteto strategiją, atitinkamai pritaikomi ir kokybės procesai. Pokalbių metu minėtas pavyzdys – kokybės procesų

pritaikymas, kai tarptautiškumas tapo „horizontalia kryptimi“ naujojoje LSU 2023–2027 m. strategijoje, todėl jį reikėjo integruoti į įvairias temines sritis. Visus Kokybės vadovo pakeitimus tvirtina Senatas.

69. LSU Studijų departamentas vykdo periodinę studentų pasiekimų stebėseną universiteto lygmeniu. Jis stebi, ar studentų pasiekimai fiksuojami informacinėje sistemoje, ir inicijuoja priemones studijų administravimui gerinti. Grįžtamasis ryšys renkamas atliekant visų studijų proceso dalyvių (studentų, dėstytojų, absolventų) apklausas. Tyrimai atliekami instituciniu, studijų programos ir modulio lygmeniu. Atsiliepimų skaičius yra nevienodas. 2020 m. modulio vertinime dalyvavo 53 % visų studentų.
70. Universitete yra įdiegta metinė studijų programų stebėsenos sistema. Studijų programų komitetuose nuolat vykdoma studijų programų kokybės stebėseną ir atsižvelgiama į visų suinteresuotųjų šalių, taip pat studentų, absolventų ir socialinių partnerių, nuomonę, siekiant tobulinti programas. Pokalbių metu buvo akcentuota, kad absolventai ir socialiniai partneriai prisideda savo idėjomis ir dalijasi pasiūlymais, tačiau daugiau neoficialiai, žodžiu ir nebūtinai sistemingai dokumentuojant.
71. Studentų grįžtamojo ryšio sistemos yra kiekybinio ir kokybinio pobūdžio. Pokalbių metu, studentai pateikė pavyzdžių, kaip jie gali labai lengvai išsakyti savo nuomonę neoficialių susitikimų su dėstytojais metu, ir kokie aspektai buvo pakeisti ar modifikuoti atsižvelgiant į jų nuomonę. Be šių neformalių kokybinių atsiliepimų žodžiu, visi moduliai taip pat oficialiai vertinami, naudojant internetinį klausimyną. Tačiau klausimynus užpildo tik apie 50 % studentų. Atsižvelgdama į šią procentinę dalį, ekspertų grupė mano, kad svarbu skatinti studentus dalyvauti ir oficialiose dėstytojų ir studijų procesų vertinimo ir stebėsenos veiklose, siekiant užtikrinti skaidrumą ir apsaugoti instituciją nuo eklektiškų ad hoc veiksmų.
72. Atitinkami kokybės užtikrinimo procesai yra nurodyti Kokybės vadove ir konkrečių veiklų reglamentuose (pvz., Grįžtamojo ryšio iš studentų tvarkoje, skirtoje studijų kokybei gerinti (patvirtinta 2022 09 17 LSU Senato protokolu Nr. 6)). Įvairių suinteresuotųjų šalių vaidmenys ir atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos. Be to, pokalbiai su įvairiomis suinteresuotųjų šalių grupėmis parodė, kad jų vaidmenys ir funkcijos yra aiškios ir laikomos veiksmingomis.
73. LSU yra sukūręs gerą reglamentavimo sistemą ir patikimas studijų programų rengimo ir studijų programų peržiūros struktūras bei procesus, įskaitant lūkesčių neatitinkančios programos nutraukimo kriterijus.
74. Be išorinio studijų programų akreditavimo, universitete yra nustatytas atskirų modulių studijų turinio sertifikavimo procesas, siekiant užtikrinti aukštą visų modulių kokybę. Vadovaujantis Studijų modulių rengimo ir atestavimo tvarka, visi moduliai atestuojami kitais metais po studijų modulio įtraukimo į studijų programos planą. Studijų modulis gali būti sertifikuojamas vieniems, trejiems arba penkeriems metams arba visai nesertifikuojamas. Studijų modulių sertifikavimas vyksta kasmet iki einamųjų metų birželio 1 d., kad informacija būtų laiku atnaujinta ateinantiems mokslo metams.
75. Studentams, akademiniam ir neakademiniam personalui teikiama visapusiška akademinė, finansinė, socialinė, psichologinė ir asmeninė parama. Svarbiausios paramos priemonės: kuratorių veikla, įvadinė savaitė, galimybė susitarti dėl individualaus studijų plano (didelio meistriškumo sportininkams), nemokamos psichologo konsultacijos ir reguliariai atliekama pasitenkinimo apklausa. Be to, studentams, įskaitant doktorantus, gali būti skiriamos įvairių rūšių stipendijos.

Pokalbiuose su ekspertų grupe visi studentų atstovai nurodė, kad jie turėjo galimybę iš karto kreiptis su jiems rūpimais klausimais ar problemomis ir visada gauti naudingus atsakymus, kurie padėjo jiems jaustis saugiai studijų procese.

76. Universitetas taip pat teikia laisvalaikio pasiūlymus. Sporto ir laisvalaikio centre studentai gali dalyvauti sporto, sveikatingumo veikloje, ugdyti sveiką gyvenseną, savanoriauti, organizuoti sporto renginius. Studentams sudarytos sąlygos naudotis sporto salėmis, baseinu ir kitomis priemonėmis. LSU studentai gali rinktis apgyvendinimą studentų miestelyje esančiame universiteto bendrabutyje. Šiuo metu vienas iš dviejų bendrabučių yra atnaujinamas ir modernizuojamas.
77. Visos suinteresuotosios šalys yra labai patenkintos joms teikiamomis paramos paslaugomis. Studentai ypač teigiamai įvertino kuratorių veiklą, kuri yra labai veiksminga ir užtikrina jų poreikius.
78. Etikos ir atsakingo elgesio srityje LSU yra parengęs Akademinės etikos kodeksą, kuris atitinka nacionalinius teisės aktus ir gaires (pavyzdžiui, Rekomendacijas Lietuvos mokslo ir studijų institucijoms dėl akademinės etikos kodeksų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo) ir kurio laikymąsi prižiūri Akademinės etikos komisija.
79. Komisija (į kurią įeina ir 3 studentai) nagrinėja neanoniminius skundus dėl LSU akademinės bendruomenės narių galimai padarytų akademinės etikos pažeidimų. LSU akademinės etikos komisijos sudėtis, skundų nagrinėjimo tvarka, dokumentai, susiję su skundų nagrinėjimu, informacija apie skundų dėl priekabiavimo, seksualinio priekabiavimo, smurto, persekiojimo, diskriminacijos ir kt. pateikimo tvarką taip pat skelbiama LSU interneto svetainėje.
80. Skundai dėl priekabiavimo nagrinėjami konfidencialiai, tačiau nėra visiškai anonimiški. Anoniminiai skundai dėl akademinės etikos pažeidimų nenagrinėjami. Tačiau studentai turi galimybę kreiptis į Studentų atstovybę, kai oficialūs studentų atstovai pateikia jiems rūpimus klausimus, neminėdami pavardžių. Studentai, su kuriais ekspertų grupė susitiko per pokalbius, neminėjo jokių problemų dėl šios procedūros.
81. Kalbant apie plagijavimą, universitetas yra įdiegęs elektroninę sistemą, kuri leidžia nustatyti plagijavimą, o dėstytojai privalo tikrinti, ar nėra plagijavimo. Universitete organizuojami informaciniai renginiai, kurių metu akademinė bendruomenė informuojama apie plagijavimą. Šią informaciją aktyviai skleidžia ir Studentų atstovybė, o pirmojo kurso studentams yra privalomas modulis „Kritinis mąstymas ir akademinis bendravimas“, kurio metu studentai rengiami akademiniam rašymui. Prieš pateikdami baigiamuosius darbus, studentai gali pasitikrinti „Moodle“ sistemoje, ar nėra įspėjimų apie galimą plagijavimą, tačiau apie šių priemonių veiksmingumą duomenų nėra, o dirbtinio intelekto poveikis universitete dar neįvertintas. Ekspertų grupė pataria LSU atsižvelgti į šiuos aspektus būsimų vertinimų metu.
82. Išorinio vertinimo rezultatai buvo panaudoti aukštosios mokyklos veiklos gerinti. LSU 2018–2022 m. strategija, jos priemonės ir įgyvendinimo veiksmai bei veiksmų planai buvo parengti atsižvelgiant į ekspertų pastabas. Rekomendacijose daugiausia dėmesio buvo skiriama institucijos identiteto stiprinimui, strateginių mokslinių tyrimų sričių skatinimui (pvz., daugiau dėmesio skirti vaikų sveikatos gerinimo ir fizinio aktyvumo temai), studentų skatinimui dalyvauti papildomoje veikloje, absolventų veiklos intensyvumui, naujos mokslinių tyrimų įrangos įsigijimui, mokymosi ir IT priemonių atnaujinimui, dėstytojų ir studentų anglų kalbos žinių gerinimui, tikslingesnei įdarbinimo strategijai ir visų akademinio personalo narių mokslinių tyrimų veiklos

susiejimui. Vertinant LSU veiklą 2023 m. nustatyta, kad į visas ankstesnio išorinio vertinimo rekomendacijas universitetas atsižvelgė. Didžiausia pažanga stebima mokslinių tyrimų srityje, vadovaujantis rekomendacija dėl strateginių mokslinių tyrimų sričių stiprinimo. Atrodo, kad absolventų įtraukimas į LSU veiklą tebėra problema (nors buvo imtasi priemonių jam pagerinti), ką LSU nurodė ir savo savianalizės suvestinėje.

83. **Apibendrinant** galima teigti, kad LSU yra įdiegęs patikimą kokybės užtikrinimo sistemą, kuri atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG) ir yra grindžiama PDCA ciklo struktūra. Ekspertų grupė susitiko su suinteresuotosiomis šalimis, kurios noriai prisidėjo prie nuolatinio tobulinimo ir nuolatinės stebėsenos bei atnaujinimo sistemos kūrimo. Bendravimo kultūra suteikia daug galimybių (oficialių ir neoficialių) visoms suinteresuotosioms šalims pateikti savo atsiliepimus ir idėjas tolesnei plėtrai. Ypatingas dėmesys skiriamas studentų grįžtamajam ryšiui, kaip numatyta į studentą orientuotame požiūryje pagal Europos nuostatas ir gaires. Nustatytos problemos arba iššūkiai sprendžiami neatidėliojant, aiškiai orientuojantis į sprendimą ir optimizavimą.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais, ekspertų grupė daro šias išvadas:

Pirma (2.1.1), LSU parengė vidaus kokybės užtikrinimo dokumentą, kuris atitinka ESG.

Antra (2.1.2), LSU taiko tinkamas periodiškai taikomas planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo kokybės užtikrinimo priemonės ir užtikrina visų atitinkamų LSU suinteresuotųjų šalių dalyvavimą.

Trečia (2.1.3), LSU nustatė konkrečius procesus, pagrįstus PDCA ciklu (planavimas, įgyvendinimas, stebėsenos ir periodinis vertinimas, taip pat veiklos tobulinimas siekiant optimizuoti).

Ketvirta (2.1.4), LSU teikia veiksmingą paramą tiek studentams, tiek savo darbuotojams.

Penkta (2.1.5), LSU nustatė konkrečius akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijos ir etikos standartus ir procedūras.

Šešta (2.1.6), gerindamas savo veiklą, LSU pasinaudojo paskutinio išorinio vertinimo rezultatais.

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

85. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja LSU aktyviai skatinti studentus ir kitas suinteresuotąsias šalis teikti savo atsiliepimus ne tik neformaliai, žodžiu, bet ir naudoti oficialias vertinimo lenteles ir apklausas, kad būtų užtikrintas skaidrus kokybės ciklo dokumentavimas.
- Kalbant apie santykius su absolventais, ekspertų grupė rekomenduoja dėti dar daugiau pastangų, kad būtų ne tik stebima absolventų karjera, bet ir absolventai sistemingai integruojami (taip pat ir tarptautiniai) į LSU veiklą bei kuriama aktyvi absolventų bendruomenė.

86. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- LSU studentams teikiama parama per kuratorių veiklą yra labai plati ir visapusiškai tenkina studentų poreikius.

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

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

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

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

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

3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;

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

87. Šiuo metu LSU vykdo 6 pirmosios pakopos studijų programas ir 10 antrosios pakopos studijų programų. Studijų programos vykdomos visuomenės sveikatos, reabilitacijos, vadybos, pedagogikos, sportinės veiklos, laisvalaikio sporto, biologijos ir edukologijos srityse. LSU vykdo dvi doktorantūros programas: biologijos (kartu su Tartu universitetu) ir edukologijos (kartu su Kauno technologijos universitetu ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademija).
88. Studijų ir mokslinių tyrimų veikla vykdoma ir jos rezultatai atitinka konkrečią LSU misiją ir strateginius tikslus. Tai patvirtina įvairūs rodikliai (mokslinių publikacijų skaičiaus, darbuotojų lojalumas, laboratorijų ir įrangos kokybė). Įvairios katedros yra atsakingos už mokymo ir mokslinių tyrimų veiklą.
89. Mokslinių tyrimų veiklos lygis atitinka universitetinių studijų lygį, o rezultatai gerėja. LSU tyrėjai ir dėstytojai skelbia savo tyrimų rezultatus atitinkamuose nacionaliniuose ir tarptautiniuose mokslo žurnaluose. Pastaraisiais metais daugėja mokslinių publikacijų Q1 žurnaluose. Palyginti su 2013–2017 m., 2018–2022 m. jis patrigubėjo (nuo 50 publikacijų (20,6 % visų publikacijų) išaugo iki 153 (33,5 % visų publikacijų), o ekspertų grupės apklausti mokslininkai šį pokytį siejo su dabartine LSU strategija aiškiai orientuotis ne tik į mokslinių publikacijų kiekybę, bet ir į kokybę.
90. Universitetas turi labai gerą įrangą, skirtą mokslinių tyrimų ir reikmėms. Laboratorijos yra labai gerai įrengtos ir aprūpintos modernia ir šiuolaikiška įranga. Studijos ir moksliniai tyrimai yra glaudžiai susiję, o moksliniai tyrimai veiksmingai integruoti į studijų programas. Atrodo, kad studijų programų turinys nuolat atnaujinamas, atsižvelgiant į naujausius sporto mokslo pasiekimus ir LSU mokslininkų atliekamus tyrimus. Studentai, su kuriais ekspertų grupė susitiko per pokalbius, patvirtino, kad jų studijos yra glaudžiai susijusios su moksliniais tyrimais ir kad jie dalyvauja mokslinių tyrimų projektuose. Atliekant peržiūrą modulio sertifikavimui vertinamas ir ryšys tarp modulio turinio ir tiriamojo darbo.
91. Moksliniams tyrimams taikomos geros paskatos: mokslininkų darbo krūvį turi sudaryti ne mažiau kaip 150 valandų paskaitų per mokslo metus, o gerus mokslinius standartus pasiekusių dėstytojų paskaitų laikas gali būti sutrumpintas iki minimumo. Taigi, darbuotojai turi galimybę patys spręsti, ar vykdyti daugiau tyrimų, ir patvirtino, kad tai juos tenkina. Tokia tvarka nekenkia mokymo paslaugų teikimui ir kokybei.

92. Dėstymo veiklą vykdo visas akademinis personalas (ne mažiau kaip 35 % kiekvieno akademinio personalo nario darbo krūvio turi būti skiriama dėstymui), tačiau nėra aiškių „gero dėstymo kokybės kriterijų“, kuriais būtų skatinama kurti naujoviškesnius mokymo ir mokymosi scenarijus. Todėl karjeros perspektyvos, susijusios su dėstymo veikla, yra mažesnės nei mokslinių tyrimų veiklos srityje. Kadangi, kai kurių studentų teigimu, tyrėjų didaktinė kvalifikacija galėtų būti aukštesnė, ekspertų grupė norėtų pabrėžti esamų paramos pasiūlymų profesiniam tobulėjimui svarbą į studentą orientuoto mokymo ir mokymosi scenarijų kontekste. Taip pat būtina pažymėti, kad Studijų programų komitetai atidžiai stebi studijų programų kokybę ir rūpinasi visomis studentų iškeltomis problemomis. Kaip aprašyta šio dokumento skyriuje apie kokybės užtikrinimą, visos dalyvaujančios suinteresuotosios šalys vadovaujasi bendra kokybės kultūra, todėl ekspertų grupė neįžvelgia jokios rizikos, kuri galėtų kilti studijų kokybei.
93. Padaugėjo ištęstinių studijų studentų (pvz., sporto treniravimo srityje ištęstinių studijų studentų skaičius išaugo nuo 56 studentų 2017 m. iki 143 studentų 2021 m., o tos pačios srities nuolatinių studijų studentų sumažėjo nuo 517 iki 303). Ypač ištęstinėse studijose mokymosi procesui palengvinti vis dažniau naudojami skaitmeniniai arba mišrūs studijų mokymosi formatai. Ištęstinių, nuotolinių studijų organizavimą reglamentuoja LSU studijų reglamentas. Šiuo metu LSU plečia studijų nuotoliniu būdu kultūrą, integruodama šį aspektą į savo profesinio tobulinimosi pasiūlymus. Atsižvelgdama į tai, kad studentų mažėja ir būtinybę ateityje jų skaičių diversifikuoti, ekspertų grupė pripažįsta veiksmus, kurių jau ėmėsi LSU, bei ragina LSU toliau skatinti nuotolines studijas ir skaitmenines mokymosi formas.
94. Praktikos yra įtrauktos į studijų programas, o dėstytojai padeda studentams susirasti praktikos vietas mokymuisi darbo vietoje, pvz., visuomenės sveikatos sektoriuje. LSU yra nustatęs praktikos organizavimo (koordinavimo, stebėsenos, kontrolės, vertinimo ir apskaitos) sistemą, kuri apibrėžta Praktikos organizavimo Lietuvos sporto universitete tvarkos apraše.
95. Tik nuo 2022 m. LSU turi teisę vykdyti su aukštuoju mokslu susijusio išsilavinimo ir kvalifikacijų, įgytų pagal užsienio šalių ir tarptautinių organizacijų švietimo programas, akademinį pripažinimą būsimiems studentams. Nuo to laiko LSU pripažįsta užsienyje įgytas kvalifikacijas pagal reglamentuotą tvarką; dalyvauja skatinant ištęstines studijas ir pripažįsta ankstesnį neformalųjį bei savaiminį mokymąsi. Visais neaiškiais pripažinimo atvejais LSU kreipiasi į SKVC dėl tolesnių rekomendacijų. Kadangi LSU turi tik pusės metų patirtį pripažinimo srityje, užsienio kvalifikacijų ir ankstesnio neformaliojo mokymosi bei savaiminio mokymosi rezultatų pripažinimui ateityje tikriausiai reikės kitokio požiūrio į sudėtingesnius procesus.
96. Kalbant apie neformaliojo mokymosi pripažinimą, reikėtų pabrėžti, kad LSU studijų pabaigoje buvo įvestas studento *portfolio*, kuriame pateikiami visų studijų pasiekimų, įskaitant ir neformalųjį mokymąsi, įrodymai, nes studentai turi aprašyti ir apmąstyti visą studijų procesą.
97. Užsienyje semestrą studijavę studentai informavo, kad visų užsienyje įgytų kreditų pripažinimo procedūros yra skaidrios ir paprastos. Tačiau kai kurie į užsienį neišvykę studentai teigė labai norėję išvykti, bet baiminosi, kad jiems gali kilti sunkumų tęsiant studijas LSU ir galbūt gali negauti įskaitytų kreditų. Taigi, aktyvi komunikacija apie lengvus ir skaidrius pripažinimo procesus galėtų paskatinti daugiau studentų išvykti į užsienį.

3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

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

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

98. Tarptautiškumo plėtra yra integruota į naująją LSU 2023–2027 m. strategiją ir yra neatsiejama nuo bendros strategijos, kurioje tarptautiškumo prioritetai įvardyti kaip horizontali tema visose keturiose strategijos srityse (vertę kuriantis aukštasis mokslas, svarbias žinias kuriantys moksliniai tyrimai, bendruomenė ir socialinis poveikis).
99. Tyrimų sritis yra labai internacionalizuota, o pagrindiniai užsienio partneriai, su kuriais LSU mokslininkai bendradarbiauja atlikdami bendrus tyrimus, yra Norvegijos sporto mokslų universitetas (Norvegija), Karolinska institutas ir Örebro universitetas (Švedija), Mainco universitetas (Vokietija), Liuveno universitetas (Belgija), Mančesterio metropoliteno universitetas (Jungtinė Karalystė) ir Tartu universitetas (Estija). Kasmet daugėja publikacijų, parengtų kartu su šiais užsienio partneriais ir paremtų bendrais tyrimais. Jų skaičius išaugo nuo 34 2017 m. iki 81 2021 m.
100. 2017–2022 m. LSU dalyvavo 8 tarptautiniuose bendradarbiavimo mokslinių tyrimų srityje projektuose, o dabar taip pat planuoja imtis pagrindinio vaidmens kuriant Europos universitetų tinklą sporto švietimo srityje (su bendradarbiavimo partneriais Norvegijoje, Italijoje, Vengrijoje ir Albanijoje).
101. LSU „Erasmus“ politikos pareiškime aiškiai išdėstytas studijų tarptautiškumo pagrindas ir siūloma rinktis iš daugiau nei 100 „Erasmus“ universitetų partnerių. Tačiau praktiškai pagrindinis dėmesys skiriamas „tarptautiškumui namuose“. Nors LSU darbuotojai (mokslininkai, dėstytojai ir net administracijos darbuotojai) kasmet labai aktyviai naudojami „Erasmus“ mobilumo pasiūlymais, išvykstančiųjų studentų mobilumo skaičius yra gana mažas (2021–2022 m. išvykstančiųjų studentų buvo 25, o prieš COVID pandemiją – apie 40). LSU imasi įvairių priemonių išvykstančiųjų studentų mobilumui didinti, pavyzdžiui, rengia informacinius seminarus ir individualias konsultacijas, tačiau dauguma studentų nepageidauja studijuoti užsienyje, nes nori likti arti savo šeimų, darbo ir sportinės karjeros įsipareigojimų Lietuvoje. Atsižvelgdama į labai mažą susidomėjusių studentų skaičių, ekspertų grupė abejoja, ar strateginiai mobilumo tikslai bus lengvai pasiekti. Tikslą, kad kiekvienas LSU studentas įgytų bent vieną tarptautinę patirtį, bus galima pasiekti tik siūlant trumpalaikį (vienos savaitės) mobilumą, kuris, atrodo, tarp studentų yra populiariausias, taip pat įtraukiant virtualaus mobilumo ir „tarptautiškumo namuose“ skatinimą, kad studentai būtų pratinami prie tarptautinės veiklos. Tačiau per pokalbius su ekspertų grupe nebuvo aiškaus plano, kaip per ateinančius kelerius metus šias priemones praktiškai integruoti, kad būtų įtrauktas kiekvienas LSU studentas.
102. Užsienio studentų skaičius taip pat yra palyginti nedidelis (117 nuolatinių studijų studentų, o iki COVID pandemijos – apie 50 atvykstančių studentų per metus). Paklausti apie mažo užsienio studentų skaičiaus priežastis, įvairūs dalyviai minėjo politinę situaciją, susijusią su karu Ukrainoje, taip pat užsiminė apie sunkumus, su kuriais susiduria užsienio studentai, norėdami gauti vizą studijoms Lietuvoje. Pokalbių metu užsienio studentai taip pat minėjo kalbos barjerą kaip priežastį, trukdančią studijuoti konkrečias studijų programas, nes, norint atlikti praktiką ligoninėse ar kitose

visuomenės sveikatos sektoriaus įstaigose, lietuvių kalba yra būtina sąlyga sėkmingam darbui su pacientais. Ekspertų grupė rekomenduoja LSU teikti ypatingą paramą savo užsienio studentams, padėti jiems rasti tinkamas praktikos vietas arba padėti spręsti vizų klausimus ir skaidriai informuoti apie šias paramos priemones. Be to, ekspertų grupė mano, kad taip pat būtina didinti LSU studijų pasiūlymų matomumą tarptautiniu mastu.

103. Pastaruoju metu doktorantūros studijos vis labiau internacionalizuojamos. 2021–2022 mokslo metais užsienio studentai sudarė 16 % visų doktorantų skaičiaus, o per ataskaitinį laikotarpį LSU dėstytojai kuravo dvylika užsienio universitetų doktorantų.

104. Kaip aprašyta pirmiau minėtuose punktuose, LSU netiesiogiai integruoja tarptautiškumo aspektus, nes savo mokslinių tyrimų veiklą vykdo su tarptautiniais partneriais (žr. 98 ir 99 punktus), o jų rezultatais taip pat vadovaujasi dėstant studijų programas (žr. 88 punktą). Struktūriniu požiūriu, LSU dalyvauja konkrečiuose tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose, taip pat siūlo dvi konkrečias jungtines studijų programas – Sportinės veiklos analizės ir Krepšinio treniravimo ir vadybos – bendradarbiaudamas su tarptautiniais universitetais partneriais. Tarptautinių studijų programų skaičius padidės dar labiau dėl planuojamo Europos sporto universitetų aljanso.

105. **Apibendrinant** galima teigti, kad vertinimas atskleidė išpūdingą mokslinių tyrimų srities kokybę, ypač kalbant apie mokslinių tyrimų įrangą bei vis didėjantį aukšto lygio mokslinių publikacijų skaičių. Be to, LSU yra sukūręs tvirtą švietimo sistemą, kurioje studijų programos grindžiamos naujausiais mokslo pasiekimais, o jų turinys nuolat pritaikomas ir tobulinamas. Tiek studentai, tiek darbuotojai yra labai patenkinti LSU mokslinių tyrimų ir studijų aplinka. Vis dėlto tarptautiškumo srityje dar reikia padirbėti, nes LSU dar reikia didinti užsienio studentų skaičių ir labiau pasistengti, kad sutelktų savo studentus vykti į užsienį mobilumo tikslais. Remiantis dabartiniais skaičiais, neaišku, ar LSU pasieks užsibrėžtus studentų mobilumo tikslus (kad kiekvienas studentas studijų metu įgytų bent vieną mobilumo patirtį) be papildomų priemonių.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais, ekspertų grupė daro šias išvadas:

Pirma (3.1.1), LSU studijų ir mokslinių tyrimų veikla atitinka LSU misiją ir strateginius tikslus, apibrėžtus jos strategijoje.

Antra (3.1.2), LSU mokslinių tyrimų lygis yra pakankamas vykdomiems tyrimams.

Trečia (3.1.3), LSU studijos vykdomos griežtai remiantis moksliniais tyrimais.

Ketvirta (3.1.4), LSU nuosekliai pripažįsta užsienyje įgytas kvalifikacijas, dalines studijas ir ankstesnį neformalųjį mokymąsi bei savaiminį mokymąsi.

Penkta (3.2.1), LSU nustatė mokslinių tyrimų ir studijų tarptautiškumo strategiją, įskaitant rodiklius (kuriuos, ekspertų grupės nuomone, reikėtų toliau tobulinti, žr. 1 dalį), jos įgyvendinimo priemones ir tam tikrą priemonių veiksmingumo vertinimą.

Šešta (3.2.2), LSU struktūriškai integruoja tarptautiškumo aspektus į savo studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį.

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

107. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja tobulinti tarptautiškumo strategiją, įskaitant priemones, skirtas LSU tarptautiniam žinomumui didinti, siekiant pritraukti daugiau užsienio darbuotojų ir užsienio studentų. Stiprinimo priemonės turėtų atitikti rekomenduojamą išplėstą komunikacijos ir rinkodaros veiklos apimtį (žr. skyrių apie valdymą) ir aktyviau integruoti užsienyje esančius LSU absolventus, kurie taip pat galėtų veikti kaip LSU ambasadoriai.
- Atsižvelgiant į mažą išvažiuojamojo mobilumo studentų skaičių ir į tai, kad studentai apskritai nelabai noriai renkasi studijas užsienyje, turėtų būti toliau tiriama ir reklamuojami nauji inovatyvūs mobilumo skatinimo metodai (pavyzdžiui, „tandeminis mobilumas“, trumpalaikio mobilumo galimybės, mobilumo paskatos). Reikėtų pasinaudoti gerąja užsienyje pabuvojusių studentų ir absolventų patirtimi, siekiant strategiškai pristatyti tarptautinės patirties ir tarpkultūrinės kompetencijos įgijimo privalumus.
- Ekspertų grupė ragina LSU toliau plėsti ir išnaudoti bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje, kuris jau dabar yra aukšto lygio, kad, bendradarbiaudamas su kitais universitetais ir kitais suinteresuotaisiais subjektais, galėtų kreiptis dėl dar didesnio mokslinių tyrimų projektų finansavimo.

108. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- LSU numato specialią dvikryptę karjeros rėmimo sistemą sportininkams su individualiais studijų planais, kad jie galėtų treniruotis ir studijuoti tuo pačiu metu.
- Neseniai pradėtas taikyti studentų studijų *portfolio* – tai inovatyvus metodas, atspindintis į kompetencijas orientuotas LSU studijas ir integruojantis neformaliojo mokymosi aspektus. Jame taip pat pabrėžiama studentų atsakomybė už savo studijų ir pasiekimų atspindėjimą.

3.4. **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**

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

4.1. *Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:*

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

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

109. LSU aktyviai dalyvauja sportuojančių gyventojų sveikatinimo veikloje Kauno rajone ir visoje šalyje, o tai atitinka jo misiją. LSU taip pat atsižvelgia į konkrečius nacionalinius ir regioninius poreikius, įtraukdamas socialinius suinteresuotuosius subjektus ir atsižvelgdamas į jų išreikštus poreikius ir pageidavimus. Kasmet su įvairiomis organizacijomis pasirašoma daugiau kaip 30 bendradarbiavimo sutarčių. 2018–2022 m. laikotarpiu iš viso pasirašytos 1022 bendradarbiavimo sutartys. Socialiniai partneriai informavo, kad su jais buvo susisiekti individualiai telefonu arba asmeniniu paštu, ir kad jie visada galėjo kreiptis dėl savo poreikių bendraudami su LSU, tačiau

- neminėjo, kad informacija apie poreikius būtų renkama sistemingsiai. Ekspertų grupė mano, kad reikia sistemingsiau analizuoti regioninius ir nacionalinius poreikius ir paklausą.
110. LSU organizuoja konferencijas ir seminarus Lietuvos sporto bendruomenei, todėl poveikis šalies raidai yra akivaizdus ir matomas. Naudodamasis savo mobiliąja laboratorija, LSU populiarina sporto mokslą ir universitetą Lietuvos regionuose ne tik visuomenei, tarp gyventojų, bet ir mokyklose. Trečiosios LSU misijos veikla taip pat aiškiai pabrėžia sporto naudą jaunimo sektoriui.
111. LSU yra sudaręs sutartis su 6 federacijomis dėl sportininkų testavimo, rengia individualias studijų programas didelio meistriskumo sportininkams. Nors LSU turi puikias laboratorijas ir mokslininkus, tačiau jų siūlomomis galimybėmis naudojasi tik kelios sporto federacijos, vykdydamos pasirengimo olimpinėms žaidynėms programą. Aukšto meistriskumo sportininkų pasirengimo valdymui ir sporto vadybai galėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Todėl mokslinių tyrimų rinką būtų galima dar labiau išnaudoti, siekiant gauti papildomų pajamų į biudžetą.
112. LSU bendradarbiavimas su socialiniais partneriais vykdomas ir priimant LSU studentus kaip praktikantus jų studijų praktikai. Stažuočių koordinavimą, stebėseną, kontrolę, vertinimą ir apskaitą nustato Lietuvos sporto universiteto praktikos organizavimo tvarka. Atlikdami praktiką, LSU studentai dalyvauja sprendžiant konkrečius suinteresuotųjų šalių uždavinius, taip pat įgyja profesinės patirties ir tobulina savo analitinius ir problemų sprendimo įgūdžius.
113. LSU organizuoja daugybę švietimo renginių plačiajai visuomenei (per pastaruosius 3 metus vidutiniškai 76 renginiai per metus) ir nemokamus Trečiojo amžiaus universiteto kursus klausytojams. Be to, LSU teikia bibliotekos paslaugas, rengia masinio sporto užsiėmimus ir suteikia galimybę naudotis plaukimo baseinu plačiajai visuomenei.
114. Naujausi tyrimų rezultatai naudojami rengiant politines rekomendacijas (baltąsias knygas ir kt.), kurios pateikiamos politikams, o pastarieji taip pat kreipiasi į LSU atstovus dėl konsultacijų. COVID-19 pandemijos metu buvo parengtos ir šalies mastu paskelbtos rekomendacijos, kaip būti fiziškai aktyviems ir saugoti sveikatą. Atsižvelgdamas į tai, LSU Komunikacijos ir rinkodaros skyrius pradėjo vykdyti viešosios komunikacijos projektą „LSU ekspertai pataria“, kuriame LSU dėstytojai, mokslininkai, studentai ir absolventai dalijosi vaizdo pratybomis ir konsultacijomis. Po pandemijos LSU taip pat rengia rekomendacijas ir gaires visuomenei, pavyzdžiui, rekomendacijas kūno kultūros mokytojams, dirbantiems su įvairaus amžiaus vaikais, arba geros valdysenos rekomendacijas sporto organizacijoms.
115. Nepaisant plataus masto tinklaveikos Kauno regione, LSU šiuo metu tik ribotai bendradarbiauja su kitais Kauno universitetais, pavyzdžiui, planuoja bendrą studijų modulį, skirtą miesto ir regiono iššūkiams spręsti. Įgyvendinant daugiau tokių bendradarbiavimo iniciatyvų, būtų galima sustiprinti poveikį regioninei ir nacionalinei bendruomenei.
116. Universiteto studentai taip pat dalyvauja LSU trečiosios misijos veikloje. Jie turi galimybę įsitraukti į savanorišką veiklą ir dalyvauti LSU socialiniuose renginiuose, pavyzdžiui, renginyje „Nes bendrauti gera“, kuriame dalyvauja daugiau nei 120 vaikų iš socialiai remtinų šeimų. Kasmet LSU renginiuose savanoriauja apie 100 studentų.
117. LSU stebi, analizuoja ir vertina pirmiau minėtą veiklą regioninio ir nacionalinio poveikio srityje (trečioji misija), tačiau įrodymai buvo pateikti veikiau epizodiškai ir neoficialiai, o ne nuosekliai struktūruotai ir sistemingsiai. Paprastai LSU stebi tradicinę sklaidos pobūdžio veiklą, kurios

rezultatai matuojami (pvz., renginių skaičius, renginio dalyvių skaičius). Užmegzti geri ryšiai su pagrindinėmis sporto, sveikatos ir švietimo srities institucijomis, tačiau nėra tikslios strategijos, kaip toliau plėtoti šiuos ryšius ar įvertinti poveikį regioniniu, nacionaliniu ar net tarptautiniu lygmeniu. Atsižvelgdama į tai, ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau vykdyti poveikio stebėseną ir vertinti dabartinių rodiklių veiksmingumą, kad būtų galima iš tikrųjų įvertinti poveikį.

4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

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

118. LSU organizuoja novatorišką mokymosi visą gyvenimą veiklą (paskaitas, seminarus, kursus ir mokymus) viešajam, privačiam ir bendruomenės sektoriams, daugiausia dėmesio skirdama profesiniam ir suaugusiųjų tęstiniam mokymui sporto, fizinio aktyvumo ir visuomenės sveikatos, kineziterapijos, taikomosios fizinės veiklos, sporto ir turizmo vadybos, kūno kultūros ir kitose srityse. Veiklą planuoja ir koordinuoja universiteto Žinių ir inovacijų perdavimo departamentas. Veikla mokymosi visą gyvenimą sektoriuje plėtojama pagal nacionalines plėtros strategijas (pvz., Sporto plėtros 2021–2030 m. strategiją, Lietuvos Respublikos sporto įstatymą ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021–2027 m. programą), taip pat atsižvelgiant į 2019 m. atliktus tikslinius poreikių tyrimus.
119. Šiuo metu LSU siūlo mokymosi visą gyvenimą veiklas daugiau nei 2000 asmenų per metus, o jų poreikis nuolat auga. Ypač atsižvelgiant į tai, kad už mokslą mokančių studentų skaičius mažėja, vis svarbiau tampa įtraukti naujas „studentų“ grupes į mokymosi visą gyvenimą sritį. Remiantis pokalbių metu surinkta informacija, mokymosi visą gyvenimą sritis yra viena iš dabartiniu metu plėtojamų strateginių sričių. Šiuo metu kartu su sporto federacijomis planuojamos naujos mokymosi visą gyvenimą programos. Bendradarbiaujant su privačiuoju sektoriumi, planuojama taikyti mikrokredencialų metodą, tačiau dėl jo dar diskutuojama. Kadangi mokymosi visą gyvenimą programų dalyviai turi derinti dalyvavimą programose su darbu, daugės nuotolinių ir mišrių mokymosi formų, kurioms LSU šiuo metu ruošiasi. Ekspertų grupė ragina LSU sistemingai toliau plėtoti mokymosi visą gyvenimą sritį ir, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius, teikti naujus pasiūlymus, kad būtų patenkinta didėjanti paklausa, taip pat atsižvelgti į dabartinius tarptautinius pokyčius mokymosi visą gyvenimą srityje, pavyzdžiui, mikrokredencialų metodą.
120. Vykdamas stebėseną ir analizuojant poreikius dažniausiai vertinama aplinka, ar joje neįvyko politinių pokyčių, kurie reikalauja naujų kvalifikacijų. 2019 m. įsigaliojus naujam Sporto įstatymui, atsirado nacionalinis poreikis perkvalifikuoti trenerius, nes dabar, norint dirbti treneriu viešajame sektoriuje, būtina turėti akademinį laipsnį. Kineziterapijos srityje LSU taip pat suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, nes kineziterapeutai kas 5 metus turi atnaujinti savo licenciją.
121. Be sporto trenerių ir kineziterapeutų, viena iš pagrindinių LSU mokymosi visą gyvenimą tikslinių grupių yra mokyklų kūno kultūros mokytojai. Šiuo atveju mokyklų kūno kultūros planai buvo papildyti įtraukiojo ugdymo tema, todėl LSU parengė mokymo programą šia tema konkrečiai tikslinei grupei.
122. Socialiniai partneriai ir absolventai turi galimybę kreiptis į LSU dėl savo poreikių kelti kvalifikaciją. Svarbus pavyzdys, kuris buvo paminėtas pokalbių metu – sporto federacijų

pageidavimas, kad treneriai įgytų gestų kalbos mokymosi kvalifikaciją ir galėtų dirbti su klausos negalią turinčiais sportininkais.

123. LSU taip pat reguliariai bendrauja su absolventais ir stengiasi jiems padėti, suteikdamas papildomų žinių. Tačiau dažniausiai įtraukiami pavieniai absolventai, o ne vientisa absolventų grupė (taip pat žr. 2 dalies analizę).
124. Mokymosi visą gyvenimą programos pasiūlymai yra atviri ne tik išorės suinteresuotosioms šalims, bet ir LSU nuolatiniams studentams, norintiems lankyti kursus. Mokymosi visą gyvenimą kursuose įgytos kompetencijos taip pat yra universiteto studentų kompetencijų ugdymo *portfolio* dalis.
125. LSU kasmet organizuoja tarptautinę mokslinę konferenciją Lietuvos sporto bendruomenei, siekdamas ją supažindinti su naujausiomis mokslinių tyrimų tendencijomis ir rezultatais bei tokiu būdu atnaujinti jų žinias.
126. Vykdam mokymosi visą gyvenimą veiklą, rengiamos tos pačios kokybės užtikrinimo apklausos, kaip ir studentų grįžtamojo ryšio. Mokymosi visą gyvenimą seminaruose naudojamos vertinimo formos, skirtos rinkti dalyvių atsiliepimams, pavyzdžiui, klausiant, ar jiems buvo naudingi seminarai ir kokias temas jie norėtų nagrinėti ateityje.
127. Universitetas taip pat yra labai atviras bet kokiam neformaliai grįžtamajam ryšiui iš dalyvių ir socialinių suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių mokymosi visą gyvenimą veikloje, tačiau suinteresuotosios šalys nėra sistemingai įtraukiamos į kokybės ciklą.
128. Atrodo, kad kokybės užtikrinimo priemonės taikomos tik tiems asmenims, kurie dalyvavo mokymosi visą gyvenimą veikloje, tačiau svarbus kokybės užtikrinimo veiksnys taip pat būtų vertinimas, ar buvo pritrauktos tinkamos tikslinės grupės. Ekspertų grupė rekomenduoja išplėsti kokybės užtikrinimo veiklą ir neapsiriboti vien tik grįžtamojo ryšio gavimu.
129. **Apibendrinant** galima teigti, kad LSU palaiko glaudžius ryšius su dideliu socialinių partnerių tinklu ir dideles pastangas nukreipia į Trečiosios misijos veiklas tiek visai Lietuvos visuomenei, tiek konkrečioms tikslinėms grupėms, pavyzdžiui, kūno kultūros mokytojams ar treneriams. Galima pastebėti, kad mokymosi visą gyvenimą sritis tampa vis svarbesnė LSU ir šiuo metu universitetas žengia pirmuosius žingsnius, siekdamas toliau plėtoti šią sritį, patenkinti didėjančią paklausą. Ekspertų grupės nuomone, reikėtų dėti daugiau pastangų, kad būtų vykdoma sistemingesnė poreikių analizė ir poveikio stebėseną.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais, ekspertų grupė daro šias išvadas:

Pirma (4.1.1), LSU analizuoja nacionalinius ir regioninius poreikius, nustato konkrečius poreikius, kuriuos reikia patenkinti, ir numato galimą poveikį nacionaliniam ir regioniniam vystymuisi.

Antra (4.1.2), LSU stebi, analizuoja ir vertina taikomų priemonių veiksmingumą.

Trečia (4.2.1), universitetas stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį.

Ketvirta, (4.2.2) LSU numato įvairias mokymosi visą gyvenimą formas ir sąlygas ir užtikrina jų įgyvendinimą.

Penkta (4.2.3), LSU vertina ir užtikrina mokymosi visą gyvenimą sąlygas.

LSU atitinka visus standartus. Tačiau ekspertų grupė pataria LSU taikyti sistemingesnę požiūrį.

130. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais.

131. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Daugelis LSU partnerysčių yra ilgametės ir panašu, kad jos gyvuoja ne sistemingai planuojant, o savaime. Kadangi LSU nurodė, kad ši sritis šiuo metu plėtojama toliau, ekspertų grupė rekomenduoja laikytis aiškaus strateginio požiūrio į jos tolesnę plėtrą, kuri apimtų sistemingesnį suinteresuotųjų šalių valdymą ir sistemingesnę poreikių analizę, atsižvelgiant į įvairias suinteresuotųjų šalių grupes.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau vykdyti poveikio stebėseną ir vertinti dabartinių rodiklių veiksmingumą, kad būtų galima realiai įvertinti poveikį nacionaliniu lygmeniu.
- Ekspertų grupė rekomenduoja išnaudoti LSU potencialą ir aktyviau įsitraukti į didelio meistriškumo sportininkų rengimo valdymą ir sporto vadybą.
- Ekspertų grupė pataria išplėsti kokybės užtikrinimo priemonių veiklą ir neapsiriboti vien tik esamų mokymosi visą gyvenimą galimybių vertinimu ir dalyvių atsiliepimų rinkimu. Ekspertų grupė ragina LSU atsižvelgti į Europos pokyčius mokymosi visą gyvenimą srityje, ypač dabartinį požiūrį į mikrokredencialus ir atitinkamai pritaikytas kokybės užtikrinimo priemones.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nustatė šiuos geros praktikos pavyzdžius:

Valdymas:

- LSU organizacinėje kultūroje vyrauja aiškus bendradarbiavimo ir bendros atsakomybės jausmas. Universitete vyrauja bendras supratimas, kur jis nori ir turi eiti, o tai taip pat rodo, kad darbuotojai ir suinteresuotosios šalys jaučia itin stiprą institucinį identitetą, kuris nėra labai būdingas aukštosioms mokykloms.

Kokybės užtikrinimas:

- LSU studentams teikiama parama per kuratorių veiklą yra labai plati ir visapusiškai tenkina studentų poreikius.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- LSU numato specialią dvikryptę karjeros rėmimo sistemą sportininkams su individualiais studijų planais, kad jie galėtų treniruotis ir studijuoti tuo pačiu metu.
- Neseniai pradėtas taikyti studentų studijų *portfolio* – tai naujoviškas metodas, atspindintis į kompetencijas orientuotas LSU studijas ir integruojantis neformaliojo mokymosi aspektus. Jame taip pat pabrėžiama studentų atsakomybė už savo studijų ir pasiekimų atspindėjimą.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikė šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

- Ekspertų grupė rekomenduoja LSU patobulinti savo strategiją taip, kad būtų sustiprintas tikslų, veiksmų ir sėkmės vertinimo priežastinis ryšys. Be kasmetinės rodiklių pasiekimo stebėsenos, turėtų būti vertinamas rodiklių veiksmingumas, matuojantis numatytus strateginius rezultatus.
- Kalbant apie strateginę rizikos ir aplinkos analizę, ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau stebėti išorės aplinką ir tarptautiniu lygmeniu, atsižvelgiant į naujausius pasaulinius pokyčius ir tendencijas, pavyzdžiui, KI, skaitmeninimą ir kt., bei kritiškai apmąstyti bei įvertinti jų galimą poveikį LSU.
- Kalbant apie LSU komunikacijos strategiją, ekspertų grupė rekomenduoja tikslingesnę ir į klientus orientuotą komunikaciją, siekiant padidinti LSU matomumą tose srityse, kurios yra svarbios konkrečioms tikslinėms grupėms (t.y. konkrečioms socialiniams partneriams). Ypač atsižvelgiant į demografinę raidą ir LSU išreikštą suinteresuotumą pritraukti naujas studentų grupes (ypatingą dėmesį kreipiant į užsienio studentus), reikėtų patikrinti dabartinių rinkodaros priemonių veiksmingumą ir sustiprinti jų poveikį.
- Kalbant apie studijų aplinkos išteklius, ekspertų grupė pritaria studentų išsakytam pageidavimui turėti daugiau erdvės tarpdisciplininėms studijoms, kuriose jie taip pat galėtų integruotis ir neformaliai bendrauti, nes tai yra gyvybingos studentų „bendros mokymo programos“, įgalinančios įgyti svarbių tarpdalykinių įgūdžių, pagrindas.

Kokybės užtikrinimas:

- Ekspertų grupė rekomenduoja LSU aktyviai skatinti studentus ir kitas suinteresuotąsias šalis teikti savo atsiliepimus ne tik neoficialiai, žodžiu, bet ir naudoti oficialias vertinimo lenteles ir apklausas, kad būtų užtikrintas skaidrus kokybės ciklo dokumentavimas.
- Kalbant apie santykius su absolventais, ekspertų grupė rekomenduoja dėti dar daugiau pastangų, kad būtų ne tik stebima absolventų karjera, bet ir sistemingai integruojami absolventai (taip pat ir tarptautiniai) į LSU veiklą bei kuriama aktyvi absolventų bendruomenė.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Ekspertų grupė rekomenduoja patobulinti tarptautiškumo strategiją, įskaitant priemones, skirtas LSU tarptautiniam žinomumui didinti, siekiant pritraukti daugiau užsienio dėstytojų ir studentų. Stiprinimo priemonės turėtų atitikti rekomenduojamą išplėstą komunikacijos ir rinkodaros veiklos apimtį (žr. valdymo dalį) ir aktyviau integruoti užsienyje esančius LSU absolventus, kurie taip pat galėtų veikti kaip LSU ambasadoriai.
- Atsižvelgiant į mažą išvažiuojamojo mobilumo studentų skaičių ir į tai, kad studentai apskritai nelabai noriai renkasi studijas užsienyje, turėtų būti toliau tiriami ir reklamuojami nauji inovatyvūs mobilumo skatinimo metodai (pavyzdžiui, „tandeminis mobilumas“, trumpalaikio mobilumo galimybės, mobilumo paskatos). Reikėtų pasinaudoti gerąja užsienyje pabuvojusių studentų ir absolventų patirtimi, siekiant strategiškai pristatyti tarptautinės patirties ir tarpkultūrinės kompetencijos įgijimo privalumus.
- Ekspertų grupė ragina LSU toliau plėtoti ir išnaudoti bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje, kuris jau dabar yra aukšto lygio, kad, bendradarbiaudamas su kitais universitetais

ir suinteresuotaisiais subjektais, jis galėtų kreiptis dėl dar didesnio mokslinių tyrimų projektų finansavimo.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Daugelis LSU partnerysčių turi ilgametę istoriją ir panašu, kad jos atsirado savaime, o ne sistemingo planavimo būdu. Kadangi LSU nurodė, kad ši sritis šiuo metu toliau plėtojama, ekspertų grupė rekomenduoja laikytis aiškaus strateginio požiūrio į tolesnę plėtojamą, kuris apimtų sistemingesnę suinteresuotųjų šalių valdymą ir sistemingesnę poreikių analizę, atsižvelgiant į įvairias suinteresuotųjų šalių grupes.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sistemingiau vykdyti poveikio stebėseną ir vertinti dabartinių rodiklių veiksmingumą, kad būtų galima realiai įvertinti poveikį nacionaliniu lygmeniu.
- Ekspertų grupė rekomenduoja išnaudoti LSU potencialą ir aktyviau įsitraukti į didelio meistriškumo sportininkų rengimo valdymą ir sporto vadybą.
- Ekspertų grupė pataria išplėsti kokybės užtikrinimo priemonių veiklą ir neapsiriboti vien tik esamų mokymosi visą gyvenimą galimybių vertinimu bei dalyvių atsiliepimų rinkimu. Ekspertų grupė ragina LSU atsižvelgti į Europos pokyčius mokymosi visą gyvenimą srityje, ypač dabartinį požiūrį į mikrokredencialus ir atitinkamai pritaikyti kokybės užtikrinimo priemones.

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