



***KAZIMIERO SIMONAVIČIAUS UNIVERSITETO
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
KAZIMIERAS SIMONAVIČIUS UNIVERSITY***

Grupės vadovas (-ė):

Panel chairperson:

Vertinimo sekretorius(-ė):

Review secretary:

Grupės nariai (kategorija):

Panel members (category):

dr. Ana Tecilazić

prof. dr. Simona Lache

dr. Natalie Aleksandra Gurvits-Suits

(akademinės bendruomenės atstovė)

doc. Peter Gjørtler (akademinės

bendruomenės atstovė/-as)

dr. Saulius Olencevičius (socialinis partneris)

Jakub Bakonyi (studentas)

SKVC vertinimo koordinatorius(-ė)

Review coordinator at SKVC:

Daiva Buivydienė

2023

TURINYS

I. SANTRAUKA	3
II. ĮŽANGA	4
2.1. Vertinimo eiga	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą	6
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ.....	7
3.1. Valdymas	7
3.2. Kokybės užtikrinimas	14
3.3. Studijų ir mokloso (meno) veikla	19
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	22
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI	26
V. . REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI.....	26

Patvirtinu, kad tai yra galutinis *Kazimiero Simonavičius universiteto* veiklos išorinio vertinimo išvadų tekstas.

Dr. Ana Tecilazić

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. Ana Tecilazić – grupės vadovė
 - prof. dr. Simona Lache – vertinimo sekretorė
 - dr. Natalie Aleksandra Gurvits-Suits - akademinės bendruomenės atstovė
 - doc.Peter Gjortle - akademinės bendruomenės atstovas
 - dr. Saulius Olencevičius – socialialinis partneris
 - Jakub Bakonyi – studentas
4. **Kazimieros Simanavičiaus universitetas** išorinio vertinimo metu buvo įvertintas **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	2
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	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 sistemiškai, 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; pateiktos **25** rekomendacijos veiklos tobulinimui.

II. IŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį *Kazimiero Simonavičiaus universiteto* (toliau – trumpinys *KSU* arba *Universitetas*) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, jį 2023 m. spalio mėn. atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų 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 apie 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 papildomos informacijos: KSU Kokybės vadovo; Kokybės vadove minimų reglamentų ir (arba) procedūrų (pvz, susijusių su priėmimu, ryšių su absolventais palaikymu, karjeros planavimu, stebėseną, komunikacija ir viešųjų ryšių valdymu, egzaminų sesijos organizavimo ir studijų rezultatų vertinimo tvarka, išorinio programų vertinimu ir akreditavimu, finansų valdymu, studentų reikalų valdymu, žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo programomis, vidaus audito procesais, studijų programų kokybės stebėseną ir vertinimu, studijų programų kokybės vidine stebėseną ir vertinimu, tarptautinių ryšių valdymu, studijų proceso organizavimu ir vykdymu, personalo valdymo procesais, užsienio kvalifikacijų pripažinimo tvarka, viešųjų pirkimų ir infrastruktūros valdymo procesais, studijų proceso organizavimo ir vykdymo tvarka, studijų procesą reglamentuojančių studijų nuostatais); Dabartinis KSU studijuojančių studentų skaičius; Absolventų apklausos rezultatai; KSU dirbančio akademinio personalo sąrašų ir jo etatų; KSU akademinio personalo publikacijų sąrašų; administracinių ir akademinų padalinių parengtų metinių išvadų pavyzdžių

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir pasirengiamųjų Grupės susitikimų, kurie vyko 2023 m. rugsėjo 21 ir spalio 12 d. Ekspertų grupė į Universitetą vyko 2023 m. spalio mėn. 17-19 d., kur vyko susitikimai su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais:

- Savininku, Rektore ir prorektorais;
- Darbuotojais, atsakingais už SS rengimą
- Universiteto Tarybos nariais
- Universiteto Senato nariais
- Akademinų padalinių vadovais (fakultetų dekanais, akademinų katedrų vadovais)

- Studentais ir Studentų atstovybės atstovais
- Kokybės skyriaus atstovais
- Mokymo ir mokslinių tyrimų personalu
- Absolventais
- Socialiniai partneriais
- Administracijos darbuotojais (įskaitant atsakingus už infrastruktūrą ir IT)

Po vizito ekspertų grupė susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.

11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnį vertinimą, atliktą 2015 m.

12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** - 5 balai - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** - 4 balai - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai - sritis plėtojama sistemškai, 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 *KSU* pastabas ir jas apsvarstė. Dėl to vertinimo išvadose buvo padaryti minimalūs pakeitimai, neturėję įtakos išvadoms.

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. [isakymu 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. Kazimiero Simonavičiaus universitetas yra privatus universitetas, kuris išsivystė iš Vilniaus verslo teisės akademijos (Universitetas įsteigtas 2003 m.), gavęs leidimą vykdyti vientisąsias teisės studijas ir išduoti absolventams teisės magistro diplomą. 2012 m. sausio mėn. pasikeitė socialiniai dalininkai (akcininkai), po to įvyko aukštosios mokyklos restruktūrizacija, ji įgijo dabartinį Kazimiero Simonavičiaus universiteto pavadinimą ir 2012 m. vasario 8 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija suteikė teisę KSU vykdyti universitetines studijas ir su jomis susijusią veiklą (licencijos Nr. 002081). 2012 m. rugpjūčio 23 d. Kazimiero Simonavičiaus universitetas susijungė su privačia nevalstybine aukštąja mokykla Verslo ir vadybos akademija, kuri buvo integruota į Universiteto struktūrą.

20. Nuo 2021 m. liepos Kazimiero Simonavičiaus universitetas priklauso trijų privačių aukštųjų mokyklų edukacinei grupei „Synergetica“ kartu su SMK aukštąja mokykla ir Tarptautine teisės ir verslo aukštąja mokykla. Šis bendradarbiavimas leido Universitetui žengti į naują strateginės plėtros etapą, kaip teigiama SS.

21. Pagal Universiteto Statutą, aukščiausias Universiteto valdymo organas yra Visuotinis susirinkimas, kuris vienija socialinius dalininkus. Rektorius „yra vienasmenis valdymo organas, atsakingas už vadovavimą Universitetui, veikimą jo vardu ir atstovavimą jam“. Rektorių renka (atleidžia) Visuotinis susirinkimas ir jis kartu su Prorektoriumi, Kancleriu, Administracijos vadovu ir Vyriausiuoju finansininku sudaro Universiteto administracijos komandą.

22. Pasak SS, „Universiteto savivaldą užtikrina Senatas ir Taryba“. Šiuo metu Senatą sudaro 20 narių, iš jų: 12 profesorių, 4 docentai, 2 lektoriai ir 2 studentų atstovai. Akademinę tarybą sudaro 23 nariai: Lietuvos ir užsienio mokslininkai, verslo ir socialinių partnerių atstovai, studentų atstovai.

23. Studentų interesams atstovauja Universiteto Studentų atstovybė. Į Senato sudėtį įeina du studentai, o į Akademinę tarybą - vienas studentas. Studentai taip pat dalyvauja studijų programų komitetų veikloje, kai peržiūrimos esamos ar kuriamos naujos programos.

24. Šiuo metu KSU yra trys fakulteto statusą turintys padaliniai, visi įsikūrę Vilniuje ir vykdančys edukacinę veiklą:

- Teisės ir technologijų institutas (buvęs Teisės fakultetas, iki 2021 m.),
- Kūrybos ekonomikos institutas (buvęs Kūrybos visuomenės ir ekonomikos institutas, iki 2021 m.),
- Verslo inovacijų mokykla (buvusi Verslo mokykla).

25. Moksliniai tyrimai atliekami trijuose padaliniuose:

- 2018 m. įsteigtas Didžiųjų duomenų kompetencijos centras,

- 2021 m. įsteigtas Ateities visuomenės institutas,
- Skaitmeninės aviacijos laboratorija, įsteigta 2023 m.

26. Universiteto struktūrą taip pat sudaro keturi padaliniai, remiantys konkrečią veiklą:

- Mokslo ir kompetencijų centras,
- Studijų skyrius,
- Tarptautinių ryšių ir strateginės plėtros skyrius,
- Marketingo ir komunikacijos skyrius.

27. Šiuo metu Universitetas siūlo 10 studijų programų:

- 6 pirmosios pakopos (bakalauro) studijų programos komunikacijos, vadybos, verslo ir marketingo kryptyse,
- 3 antrosios pakopos (magistrantūros) studijų programos teisės, vadybos ir komunikacijos kryptyse,
- 1 vientisoji studijų programa teisės kryptyje.

Be to, rengiami 2 nauji trečiosios pakopos (doktorantūros) studijų programų pasiūlymai teisės ir vadybos kryptyse, kurie bus pateikti vertinimui.

28. 2023 m. kovo 30 d. KSU studijavo 431 studentas, kurie buvo pasiskirstę taip: 220 studentų mokosi Teisės ir technologijų institute, 88 - Kūrybos ekonomikos institute ir 123 - Verslo inovacijų mokykloje. 8,89 % visų studentų sudaro užsienio studentai, studijuojantys teisės ir vadybos kryptyje. Remiantis 2023 m. spalio mėn. Universiteto statistiniais duomenimis, 2023–2024 mokslo metais KSU studijuoja 530 studentų.

29. 2022–2023 mokslo metais Universitetą baigė 91 studentas, iš jų 38 - pirmosios pakopos (bakalauro) studijas, 16 - antrosios pakopos (magistro) studijas ir 37 - vientisąsias teisės studijas. Iš viso nuo 2003 m., kai buvo įsteigta ši aukštoji mokykla, ją baigė 1318 absolventų.

30. 2022–2023 mokslo metais KSU dirbo 76 akademiniai darbuotojai, iš jų 62 dėstytojai (iš jų 18 profesorių ir 18 docentų, visi turintys daktaro laipsnį) ir 13 tyrėjų (9 iš jų turintys daktaro laipsnį). 22,6 % visų darbuotojų sudarė tarptautiniai darbuotojai, o dėstytojų ir tyrėjų procentinis pasiskirstymas buvo maždaug vienodas. Dėstytojų skaičius 2023–2024 m. sumažėja iki 48 (11 profesorių, 15 docentų ir 22 lektorių). Tik vienas darbuotojas yra etatinis dėstytojas.

31. 2015 m. lapkritį SKVC atliko KSU išorinį vertinimą ir 2016 m. sausio 19 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. SV6-1 akreditavo KSU šešeriems metams. Dabartiniam išoriniam vertinimui Rektorės 2022 m. vasario 23 d. paskirta ir 2023 m. balandžio 25 d. atnaujinta savianalizės grupė atliko savianalizės procesą Universitete ir parengė SS.

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.

32. KSU parengė 2019–2023 m. strategiją, kuri apima institucijos misiją ir viziją, tikslus, vertybes, strateginį Universiteto vystymąsi ir plėtrą, strateginius principus, SSGG analizę ir strateginį veiksmų planą. Dokumentas skelbiamas Universiteto interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis.

33. KSU deklaruojama misija - „veikla skirta Lietuvos visuomenės moksliajai lyderystei ir konkurencingumui didinti, kuriant naujas žinias, inovacijas, diegiant darniosios plėtros principus gyvenime, kultūroje, technologijose, socialiniuose santykiuose, politikoje ir kitose srityse“, o dar aukštoji mokykla siekia tapti „pažangiausia Lietuvoje privačia mokslo ir studijų įstaiga“.

34. Kaip Ekspertų grupė sužinojo iš SS ir pokalbių su Universiteto vadovybe, KSU strategija iš esmės atitinka misiją, mokslo ir studijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus ir atsižvelgia į nacionalinės mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas. Tačiau nei Ekspertų grupės perskaitytuose dokumentuose, nei pokalbiuose nebuvo pateikta aiškių įrodymų apie darnaus vystymosi principus ir priemones, kurias institucija turi ir įgyvendina vykdydama savo misiją. Taip pat žmogiškieji ištekliai ir mokslinių tyrimų potencialas neatitinka strateginių institucijų tikslų, susijusių su pasauliniu mokslinių tyrimų konkurencingumu. Nors pasauliniu mastu pripažinti tyrėjai yra susiję su vertinama institucija, ypač per Tarybą ir Senatą, bendras jų etatų skaičius (12,88 - nuo 2023 m. spalio mėn.) yra labai mažas, atsižvelgiant į Universiteto užmojus (pvz., pradėti vykdyti dvi naujas magistrantūros ir vieną doktorantūros studijų programas arba pasiūlyti programas naujose studijų kryptyse).

35. Strateginis veiksmų planas yra 2019–2023 m. strategijos dalis. Jame nustatomos visų strateginių tikslų, minimų Universiteto strategijoje, užduotys, priemonės, įgyvendinimo laikotarpiai, atsakingi asmenys ir rezultatai.

36. Dokumentas yra tinkamai parengtas ir pagrįstas. Jis atspindi strateginius tikslus. Naujajame institucinės strategijos projekte aiškiai tęsiami nauji strateginiai tikslai, grindžiami ankstesnio laikotarpio įgyvendinimo rezultatais, taip pat įtraukiamos ankstesnio išorinio institucinio vertinimo rekomendacijos.

37. Metinė KSU strategijos įgyvendinimo pažangos ataskaita rengiama remiantis individualiomis kiekvienos Universiteto administracinės struktūros ataskaitomis. Ši ataskaita yra Rektoriaus metinės ataskaitos, kuri pateikiama Savininkui, Tarybai ir Senatui, dalis.

38. Nors iš pokalbių su Rektore paaiškėjo, kad strateginis veiksmų planas yra nuolat stebimas ir įgyvendinamas, nėra aišku, koku mastu rezultatai naudojami veiklos valdymui gerinti.

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.

39. Valdymo struktūra, sprendimų priėmimas ir atsakomybės pasiskirstymas yra apibrėžti institucijos vidaus taisyklėse (pvz., Statute). Pagal KSU Statutą aukštąją mokyklą valdo Visuotinis akcininkų susirinkimas, kurį šiuo metu sudaro vienas asmuo - Savininkas. Tuo pat metu faktiškai Rektorius yra vienintelis valdymo organas, o jam įgyvendinti užduotis padeda du patariamieji organai: Taryba ir Senatas.

40. Nors SS minima, kad „Universiteto savivaldą užtikrina Senatas ir Taryba“, Statute teigiama, kad „Senatas yra bendruomenės institucija, kuri yra Rektoriaus patariamasis organas švietimo ir studijų klausimais“, o „Akademinė taryba yra patariamasis strateginio valdymo organas“. Be to, Statute numatyta Senato narių atsakomybė, įskaitant sprendimų, susijusių su švietimo ir mokslinių tyrimų veikla, priėmimą, o tai kelia tam tikrą painiavą dėl Senato deklaruojamo vaidmens.

41. Rektorius skiria prorektorius ir Kanclerį. Kaip parodyta Universiteto struktūros schemeje, šiuo metu yra paskirtas vienas Prorektorius, atsakingas už Mokslų ir kompetencijų centro, Studijų skyriaus ir Tarptautinių ryšių ir strateginės plėtros skyriaus veiklą; Kancleris prižiūri Administracijos vadovo, Vyriausiojo finansininko ir Marketingo ir komunikacijos skyriaus veiklą. Šiuo metu Savininkas eina ir Kanclerio pareigas.

42. Trys struktūros, atsakingos už bakalauro ir magistro studijų organizavimą (t. y. Teisės ir technologijų institutas, Kūrybos ekonomikos institutas, Verslo inovacijų mokykla), yra tiesiogiai pavaldžios Rektoriui, taip pat egzistuoja struktūra, vykdanči mokslinius tyrimus (Ateities visuomenės institutas). Kitos dvi mokslinių tyrimų įstaigos tiesiogiai priklauso Verslo inovacijų mokyklai.

43. Iš pokalbių su įvairiomis grupėmis (Rektore, Tarybos nariais, Senato nariais) akivaizdu, kad realybė ne visiškai atitinka reglamentą. Nors SS pristato Senatą kaip „Rektoriaus patariamąjį organą švietimo ir studijų klausimais“, o Akademinę tarybą - kaip „strateginio valdymo patariamąjį organą“, Statutas Senatui suteikia sprendimų priėmimo įgaliojimus (pavyzdžiui, „siūlyti, rengti ir tvirtinti švietimo ir studijų kokybę reglamentuojančius dokumentus, siūlyti ir tvirtinti studijų programas ir studijų nuostatus“). Be to, iš pokalbių Ekspertų grupė sužinojo, kad Senatas, kaip manoma, atlieka daugiau patariamąjį vaidmenį, o Rektorius iš tiesų yra vienintelis valdymo organas.

44. Tuo pat metu, nors studijų programų kokybė yra aiškiai išreikšta kaip institucijos misijos esmė, atsakomybė už kokybės politiką nėra pakankamai remiama aukščiausiu valdymo lygmeniu. Iš pokalbių Ekspertų grupė sužinojo, kad Rektorius yra atsakingas už visas sritis, o Prorektorius - už tarptautinį bendradarbiavimą. Nors prorektorius teigė, kad jo atsakomybė taip pat yra kokybės užtikrinimas, pokalbis su kokybės užtikrinimo grupe aiškiai parodė, kad atsakomybė už kokybės užtikrinimą ir studijų gerinimą tenka studijų skyriaus vadovui.

45. Reguliariai atliekama procesų valdymo analizė pagal ISO standartus, planuojamos procesų tobulinimo ir rizikos valdymo prielaidos. Remdamasi Universiteto pateiktais dokumentais, Ekspertų grupė daro išvadą, kad rizikos valdymo procedūra, taikant FMEA (Nesėkmių, priežasčių ir poveikio analizė) modelį, yra įdiegta ir yra periodiškai rengiamos rizikos vertinimo ataskaitos.

46. Taryboje ir Senate yra studentų atstovų. Tačiau, remiantis susitikimuose gauta informacija, studentų vaidmuo Taryboje ir Senate nėra pakankamas: studentų atstovai turėtų aktyviai dalyvauti visuose Tarybos ir (arba) Senato posėdžiuose ir sprendimų priėmimo procese.

47. Tarybos nariai, su kuriais pavyko pasikalbėti Ekspertų grupei, prisijungė prie šios struktūros savininko arba rektorato kvietimu, atsižvelgiant į jų asmeninius ryšius arba ankstesnę dalyvavimą KSU projektuose. Senato nariai yra KSU dirbantys akademikai ir mokslininkai/pripažinti menininkai iš kitų institucijų, kurie save laiko labiau Rektoriaus patarėjais, o ne studijų ir mokslinių tyrimų procesų sprendimų priėmėjais, kaip numatyta Statute.

48. Iš vizito aukštojoje mokykloje tapo akivaizdu, kad bent jau kai kurių studijų programų (pvz., Aviacijos vadybos, Teisės) atveju darbdavių atstovai tiesiogiai bendradarbiavo su akademineis padaliniais, tačiau trūko sisteminio požiūrio ar aiškios jų dalyvavimo valdymo procese politikos.

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.

49. Remiantis SS ir diskusijomis susitikimuose su savianalizės grupe ir už kokybę atsakingais asmenimis, galima susidaryti nuomonę, kad KSU sistemingai renka ir analizuoja duomenis, susijusius su bendra informacija apie studijų programas, priėmimo reikalavimus ir procedūras, priimtų studentų skaičių ir jų balus, o taip pat informaciją apie studentų užimtumą ir absolventų karjeros stebėseną. Po kiekvieno semestro studentai pildo apklausas, o absolventai stebimi pagal trijų lygių modelį: iškart po studijų baigimo, po metų ir po trejų metų nuo studijų baigimo.

50. Diskusijų su studentais ir Studijų skyriaus vadovu metu Ekspertų grupė sužinojo, kad Universitetas ypatingą dėmesį skiria į studentą orientuotam mokymuisi. Stebima studentų pažanga, nustatomi asmenys, kurie pasižymi studijų nutraukimo rizika, ir sprendžiami su jais susiję klausimai. Ekspertų grupė ypač teigiamai vertina institucijos pastangas užkirsti kelią studentų nubybrėjimui, naudojant mokymosi analizę ir taikant individualias studentų mokymosi strategijas.

51. Tačiau, nors institucija renka vertingus duomenis apie studentus ir absolventus, nėra aiškios įrodymais pagrįstos politikos, kuria būtų remiami pokyčiai. Per pokalbius Ekspertų grupė sužinojo, kad atlikus šias analizes atliekama daug veiksmų, tačiau jie nepatenka į vidaus kokybės užtikrinimo sistemą.

52. KSU savo interneto svetainėje skelbia informaciją apie siūlomas studijų programas, įskaitant jų aprašymus, priėmimo reikalavimus ir studijų įmokas, numatomus programos rezultatus, įgyjamą kvalifikaciją ir karjeros galimybes; tai papildo įvairūs absolventų atsiliepimai. Tuo pat metu platesnei visuomenei pateikiama informacija apie mokslinių tyrimų projektus ir publikacijas, mokslinius renginius ir bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. Ekspertų grupė lengvai rado ją svetainėje ir padarė išvadą, kad ji yra aiški, tiksli ir prieinama.

53. Kaip matyti iš institucijos pateiktų dokumentų ir patvirtinta per pokalbius, Rektoriaus metinė ataskaita, kurioje pateikiama informacija apie institucijos veiklos rezultatus, pateikiama

Savininkui, Tarybai ir Senatui. Tačiau tik Savininkas gali imtis veiksmų plėtrai, nes Taryba yra patariamasis organas, o Senatas tokiu yra laikomas tik jo narių nuomone, nors pagal KSU Statutą jam suteikti sprendimų priėmimo įgaliojimai.

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.

54. Personalo valdymo procesas KSU, įskaitant akademinio ir neakademinio personalo formavimą, valdymą ir vertinimą, vykdomas vadovaujantis Personalo valdymo tvarka ir Pedagoginio ir mokslo personalo atrankos ir atestavimo tvarka; pastarojoje yra numatyti Lietuvos teisės aktus atitinkantys akademinio ir mokslo personalo kriterijai, pagrįsti išsilavinimu ir mokslo laipsniu, pedagoginio ir (arba) mokslinio darbo patirtimi, moksliniais rezultatais, asmenine iniciatyva ir lyderyste. Pokalbiai su akademinio ir neakademinio personalo atstovais patvirtino, kad jie žino KSU personalo valdymo principus ir taisykles.

55. Šiuo metu institucijoje pagal darbo sutartis dirba 48 akademiniai darbuotojai: 11 profesorių, 15 docentų ir 22 lektoriai, iš kurių tik vienas dirba visu etatu (tačiau atlieka ir administracines užduotis). Atsižvelgiant į bendrą studentų skaičių 2023 m. spalio mėn., kuris yra 530, ir Universiteto nurodytą 12,88 etato dėstytojų, studentų ir dėstytojų skaičiaus santykis yra 41:1. Šis santykis dar didesnis, jei pažvelgsime į oficialią SKVC pateiktą statistinę informaciją: 54,34 (2018–2019 m.), 55,09 (2019–2020 m.), 50,76 (2020–2021 m.), 45,61 (2021–2022 m.), 50,30 (2022–2023 m.). Todėl Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad institucijai nepakanka akademinio personalo, kad ji galėtų įgyvendinti savo augančius tikslus, įskaitant strateginį tikslą didinti studentų skaičių, pradėti vykdyti naujas magistrantūros ir doktorantūros studijų programas ir plėsti veiklą kitose disciplinose.

56. Akademinis (dėstytojų ir mokslo darbuotojų) personalas atrenkamas atsižvelgiant į Lietuvoje galiojančias teisės normas ir institucijos konkrečioje procedūroje (t. y. Pedagoginio ir mokslo personalo atrankos ir atestavimo tvarkos apraše) nustatytus kriterijus. Taip užtikrinama tinkama KSU dirbančio personalo kvalifikacija. Remiantis SS pateiktais duomenimis, per pastaruosius penkerius metus pasiskirstymas pagal akademinis laipsnius yra gana pastovus: dėstytojų skaičius svyruoja nuo 45 % iki 55 %, o profesorių ir docentų skaičius sudaro kitą pusę viso pedagoginio personalo skaičiaus. Pasiskirstymas pagal lytį yra subalansuotas (ne daugiau kaip 10 % skirtumų vienais ar kitais metais), o struktūra pagal amžių - tinkama. Per pokalbius su studentais jie patvirtino, kad yra labai patenkinti dėstytojais, vedančiais didaktinę veiklą.

57. Kalbant apie neakademinį personalą, Ekspertų grupė per pokalbį susitiko su dauguma jų ir gali daryti išvadą, kad jie tenkina poreikius vykdyti veiklą pagal institucijos tikslus. Visą darbo dieną dirba 22 darbuotojai (didžioji dauguma - moterys), kurių skaičius per pastaruosius ketverius metus nepakito.

58. Tam tikru mastu sudaromos sąlygos akademiniam personalui tobulinti žinias ir įgūdžius, reikalingus studijų ir mokslinių tyrimų veiklai. SS minimi įvairūs akademiniam personalui organizuojami mokymai ir seminarai bei apskritojo stalo diskusijos. Universitetas taip pat siūlo darbuotojų mobilumo galimybes, daugiausia pagal „Erasmus+“ programas; SS duomenimis, kasmet šia galimybe pasinaudoja 20 % akademinio personalo. Tačiau per susitikimą su dėstytojais ir mokslo darbuotojais Ekspertų grupė suprato, kad atsakomybė už įgūdžių ir žinių tobulinimą tenka daugiausia atskiriems asmenims, o sistemingos institucinės politikos ar požiūrio į profesinį ir akademinį personalo tobulėjimą nėra. Vis dėlto, darbuotojų mobilumas labiau laikomas atlygiu už gerus profesinius rezultatus, o ne gebėjimų stiprinimo galimybe.

59. Universiteto Kancleris yra atsakingas už neakademiniam personalui sudaromas sąlygas ugdyti kompetencijas. Iš pokalbių vizito aukštojoje mokykloje metu Ekspertų grupė sužinojo, kad tobulinimosi planas buvo parengtas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, įtrauktas į bendrą metinį Universiteto planą ir atitinkamai įtrauktas į biudžetą. Pagal poreikį galima dalyvauti mokymuose ar įvairiuose formuojamuosiuose renginiuose. Plačiau naudojamosi darbuotojų mobilumo galimybėmis ir praktiškai visi administracijos darbuotojai yra gavę „Erasmus“ mobilumo dotacijas mokymosi etapams užsienyje.

1.5. Finansinių ir materialijų 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.

60. Kaip aprašyta SS, Kancleris yra atsakingas už biudžeto, kuris planuojamas kasmet, mokslo metų pradžioje, ir kurį tvirtina Rektorius, sudarymą. Jo vykdymą kasmet tikrina edukacinės grupės „Synergetica“, kuriai priklauso KSU, finansų direktorius.

61. KSU pajamos ir išlaidos 2020–2022 m. laikotarpiu buvo pristatytos Ekspertų grupei institucijos pateiktuose dokumentuose: daugiau nei 50 % pajamų sudaro mokestis už mokslą; per pastaruosius trejus metus projektinio finansavimo dalis padidėjo nuo 21 % iki 33 %; kiti svarbūs šaltiniai yra mokymosi visą gyvenimą paslaugos, kurios taip pat padidėjo nuo 1,8 % iki 4,5 %, ir valstybės finansavimas (gana svyruojantis nuo 3,5 % 2020 m. iki 7,1 % 2021 m. ir vėl 3,5 % 2022 m.). Kalbant apie išlaidas, apie 45 % jų sudaro darbo užmokestis; išlaidos projektams padidėjo nuo 25 % 2020 m. iki 35 % 2022 m.; taip pat pastebimas nedidelis išlaidų infrastruktūrai padidėjimas (nuo 160 000 EUR 2020 m. iki 179 000 EUR 2022 m.). Kiekvienais metais balansas yra teigiamas ir nuolat viršija 85 000 EUR.

62. Institucija nuolat stengiasi įvairinti savo pajamų šaltinius; be mokesčio už mokslą, svarbiausias finansinis šaltinis yra projektai.

63. Iš Universiteto pateiktų duomenų ir pokalbio su Savininku (kuris, kaip jau minėta, taip pat eina Kanclerio pareigas) Ekspertų grupė padarė išvadą, kad finansinis planavimas rengiamas kasmet, atsižvelgiant į pagrindines išlaidas ir pajamas. KSU turi aiškią savo finansinių išpareigojimų ir turto viziją. Pritraukiami įvairūs finansavimo šaltiniai, įskaitant projektinius ir susijusius su mokymosi visą gyvenimą veikla.

64. Universiteto infrastruktūros plėtra yra vienas iš 2019–2023 m. strategijos strateginių tikslų, kuris pagal 2024–2030 m. strategijos projektą išlieka ir kitu laikotarpiu. Institucijoje yra įdiegtos viešųjų pirkimų ir infrastruktūros valdymo, IT ir duomenų saugumo valdymo procedūros, kuriose nustatyti planavimo ir tinkamo išteklių naudojimo reikalavimai. Įsigydamas naujus išteklius ir atnaujindamas esamus, KSU laikosi teisinių reikalavimų. Pokalbis su studentais ir darbuotojais, tiek akademiniais, tiek neakademiniais, patvirtino, kad yra atsižvelgiama į studentų, absolventų ir darbuotojų poreikius, bei į naujausias darbo rinkos tendencijas. Pavyzdžiui, atsižvelgiant į studentų ir absolventų atsiliepimus, neseniai Universitete buvo pagerintas interneto ryšys.

65. KSU veiklą vykdo naujame ir moderniam pastate, pritaikytame specialiųjų judėjimo poreikių turintiems žmonėms, kuriame įrengtos edukacinės ir mokslinių tyrimų erdvės, administracinės patalpos ir studentų veiklai skirtos patalpos (pvz., Studentų sąjunga ir Studentų mokslinis padalinys). Ekspertų grupė apžiūrėjo Universiteto patalpas: auditorijas, kuriose yra nuo 32 iki 90 sėdimų vietų, seminarų sales, kuriose telpa nuo 8 iki 24 dalyvių, kompiuterių klases su 24 darbo vietomis, įvairius kabinetus. Mokymosi aplinka yra draugiška, gerai įrengta, bei tinkama hibridiniam mokymui, kurį KSU plačiai taiko. Suteikiamas belaidis 500 Mbps interneto ryšys ir užtikrinama prieiga prie „Office 365“ debesijos paslaugų tiek Universiteto patalpose, tiek nuotoliniu būdu besimokantiems studentams. Mokymo veiklai naudojama e. mokymosi platforma „Moodle“, o kelios skaitmeninės programos pasitelkiamos KSU akademiniams ir administraciniams procesams. Bibliotekos vieta yra tinkama ir žinoma socialiniams dalininkams, ji aprūpinta mokslinėmis ir mokomosiomis knygomis, praktiniais vadovėliais, periodiniais leidiniais ir kt. Studentai ir absolventai teigė esantys patenkinti mokymo ištekliais, kuriuos jiems suteikė institucija. Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad KSU infrastruktūra ir mokymosi ištekliai yra tinkami.

66. Apibendrinant galima teigti, kad KSU vykdo veiklą pagal strateginį planą, atitinkantį aukštosios mokyklos misiją, tačiau aiškiai neįgyvendindamas dokumente minimų darnaus vystymosi tikslų ir susidurdamas su sunkumais siekiant tikslų, susijusių su pasauliniu konkurencingumu mokslinių tyrimų srityje, atsižvelgiant į ribotus žmogiškuosius išteklius ir mokslinių tyrimų potencialą. Valdymas turėtų būti tobulinamas aiškiau apibrėžiant įvairių valdymo struktūrų vaidmenis ir užtikrinant KSU Statuto nuostatų ir jų įgyvendinimo nuoseklumą. Universitetas tam tikru mastu naudojasi žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais savo strateginiams tikslams pasiekti. Infrastruktūra yra moderni ir tinkama mokymui ir moksliniams tyrimams vykdyti.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais ir analize, Ekspertų grupė daro šias išvadas:

- KSU turi strateginį veiksmų planą, kuris didele dalimi atitinka jos misiją, o jo įgyvendinimas yra užtikrintas.
- KSU valdymo procesui trūksta nuoseklumo ir aiškumo, nes vidaus nuostatai neviseškai atitinka tikrovę, o Senato nariai savo vaidmenį supranta labiau kaip patarėjų, o ne sprendimų priėmėjų. Socialiniai dalininkai nepakankamai įtraukiami į valdymo procesą.
- KSU viešai teikia informaciją apie savo veiklą ir valdymo efektyvumą, kuri yra prieinama visiems socialiniams dalininkams.

- KSU taiko žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kurią būtų galima iš esmės patobulinti sukūrus sistemingą institucinę politiką arba įdiegus požiūrį į profesinį ir akademinį personalo tobulėjimą.
- Finansiniai ir mokymosi ištekliai planuojami, paskirstomi ir naudojami racionaliai, jų pakanka KSU misijai vykdyti.

67. Sprendimas: sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

68. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Sukurti tvirtą institucijos strategiją, suderinančią Universiteto siekius su jo potencialu.
- Peržiūrėti Universiteto valdymo sistemą, aiškiai atskiriant Senato, kaip sprendimus priimančio organo, ir Tarybos, kaip patariamojo organo, vaidmenis.
- Užtikrinti, kad valdymo struktūrose būtų tinkamai atstovaujama visiems vidaus socialiniams dalininkams, įskaitant studentus ir visą darbo dieną dirbantį akademinį personalą, ir kad būtų aiškiai apibrėžtos ir veiksmingai taikomos jų funkcijos.
- Geriau panaudoti Universiteto strateginių planų įgyvendinimo stebėsenos rezultatus gerinant Universiteto veiklos kokybę.
- Apsvarstyti galimybę strateginį veiksmų planą įtraukti į veiklos valdymo sistemą, jo tikslus ir uždavinius naudojant kaip padalinių ir atskirų darbuotojų veiklos rodiklius.
- Padidinti kokybės užtikrinimo svarbą nustatant aiškią atsakomybę aukščiausiu vadovų lygmeniu ir skiriant pakankamai išteklių kokybės politikai įgyvendinti.
- Plėtoti strategiškesnę požiūrį į darbdavių ir verslo sektoriaus įtraukimą į Universiteto veiklą.
- Stiprinti Universiteto žmogiškuosius išteklius, visų pirma didinti akademinio personalo (dirbančio pilnu etatu) skaičių, kuris užtikrintų kokybės tvarumą ir tolesnę institucinę plėtrą, atsižvelgiant į strateginius tikslus - didinti studentų skaičių, pradėti naujas studijų programas ir plėsti/papildyti savo studijų pasiūlą naujomis disciplinomis.
- Sukurti sistemingą institucinę politiką, skirtą nuolatiniam profesiniam ir akademinio personalo tobulėjimui.

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.

69. Visi KSU procesai organizuojami pagal ISO 9001:2015 standartą. Kaip teigiama SS, „išsami informacija apie Universiteto kokybės politikos įgyvendinimą skelbiama viešai ir pateikiama metinėje išorinio kokybės vadybos audito ataskaitoje“, kuri patvirtina atitiktį ISO 9001:2015 standartui. Vis dėlto, tai negali būti laikoma įrodymu, kad kokybės politika atitinka ESG reikalavimus. Be to, dabartinėje strategijoje (1.3.1 priemonė. Reguliarus Universiteto kokybės vadybos auditas pagal ISO standartą) nesuteikia garantijų, kad institucija kuria savo vidinę kokybės užtikrinimo sistemą pagal ESG, t. y. SKVC rodiklius ir kriterijus, pagrįstus ESG.

70. KSU SS pateikė savo vidaus kokybės užtikrinimo sistemos atitikties ESG savęs vertinimą, kuris yra labiau deklaratyvus ir nepateikia pakankamai įrodymų. Pavyzdžiui, institucija deklaruoja, kad turi savo vidaus politiką, susijusią su pedagoginiu personalu (ESG 1.5), teigdama, kad „Universiteto dėstytojų kvalifikacijos kėlimas ir kasmetinis pedagoginio personalo mokymų organizavimas yra aprašytas ir nustatytas KSU Kokybės vadovo *Personalo valdymo procese*; be to, yra parengta *Žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo programa*“. Šiame teiginyje nurodomos procedūros, kurios gali padėti įgyvendinti šį konkretų standartą, tačiau pačių procedūrų nepakanka KSU darbuotojų kompetencijai užtikrinti. Juose nėra kriterijų, priemonių, rodiklių, veiksmų, stebėsenos sistemos, plėtros planų ir pan. Kitaip tariant, institucija neturi akademinio personalo įdarbinimo ir plėtros politikos. Tuo pat metu iš pokalbių su savianalizės grupe, Kokybės skyriumi, dėstytojais ir mokslo darbuotojais paaiškėjo, kad ISO kokybės vadybos sistema negali pakeisti vidinės kokybės užtikrinimo sistemos, pagrįstos ESG.

71. Atsižvelgdama į minėtus argumentus, Ekspertų grupė daro išvadą, kad institucija patvirtino ir viešai paskelbė vidaus kokybės užtikrinimo dokumentus, kurie nevisiškai atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires. KSU kokybę siejama su ISO kokybės vadybos sistema, o ne su ESG (kurios neatrodo esančios institucijos kokybės kultūros dalis). Kalbant apie mokymą ir mokymąsi, vidaus kokybės užtikrinimo sistemai trūksta aiškumo ir formalaus plėtojimo, pagrįsto savais standartais ir (arba) reikalavimais.

72. Kaip aprašyta SS ir patvirtinta per pokalbius, už studijų programų kokybę atsakingi studijų programų komitetai. Yra trys studijų programų komitetai, atitinkantys tris studijų kryptis ir tris akademinis padalinius. Šie komitetai yra atsakingi už 10 studijų programų, kurias šiuo metu siūlo KSU. Visuose komitetuose, be akademinio personalo, dalyvauja socialiniai partneriai ir vienas studentas; jie periodiškai peržiūri ir atnaukina studijų programas, atsižvelgdami į studentų ir absolventų atsiliepimus ir darbo rinkos poreikius. SS teigiama, kad visos suinteresuotosios šalys turi galimybę prisidėti prie studijų kokybės gerinimo, ir išvardijami konkretūs veiksmai, kuriais įrodomas vidaus ir išorės socialinių dalininkų dalyvavimas rengiant studijų programas. Ekspertų grupė gavo pavyzdžių, patvirtinančių, kad vidaus ir išorės socialiniai dalininkai tam tikru mastu dalyvauja su studijų programomis susijusiuose pokyčiuose.

73. Ekspertų nuomone, institucijos paskirtas už kokybės užtikrinimą atsakingas Prorektorius apsiriboja tik Studijų skyriaus priežiūra, nors faktinė atsakomybė už kokybės užtikrinimą ir mokymosi bei mokymo gerinimą tenka Studijų skyriaus vadovui.

74. Ekspertų grupei nebuvo pateikta aiškių įrodymų, kad, be *ad hoc* veiksmų, kurių imtasi studijų programų ir (arba) padalinių lygmeniu, vidaus kokybės užtikrinimo priemonės planavimui, įgyvendinimui ir tobulinimui yra taikomos sistemingai; panašu, kad jos taikomos gana spontaniškai ir neoficialiai. Faktinis vidaus ir išorės socialinių dalininkų dalyvavimas ir jų sistemingas indėlis į studijų programų kokybės gerinimą nėra pakankamas.

75. Planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodinio vertinimo sistemos, veiklos plėtojimo procesai yra nurodyti pagal ISO standartu paremta kokybės vadybos sistema, tačiau Ekspertų grupė neturėjo progos įsitikinti, kad šie procesai naudojami aukštosios mokyklos vidaus kokybės užtikrinimo sistemai palaikyti, ir neatrodo, kad jie veikia pakankamai, kad pagerintų mokymo ir mokymosi kokybę. Nustatytais procedūromis sukuriama tinkama rėmas, apimantis procesų įgyvendinimo žingsnius ir atsakomybes, bet jis visų pirma nukreiptas į efektyvumo gerinimą.

76. Kita vertus, institucija sukūrė papildomų ir savų priemonių, kurias naudoja planuodama, įgyvendindama ir vertindama savo veiksmus, susijusius su mokymo ir mokymosi kokybe. Pavyzdžiui, Studijų skyrius renka duomenis apie studentų priėmimą, pažangumą, studijų baigimą ir įsidarbinimą. Ekspertų grupei padarė įspūdį, kaip šie duomenys buvo sistemingai analizuojami, o rezultatai sistemingai naudojami veiklos rezultatams gerinti. Konkrečiau, ekspertai teigiamai įvertino tai, kad institucija taiko individualų požiūrį į studentų „nubyrėjimo“ prevenciją, bei rengia individualias mokymosi strategijas studentams, kuriems gresia nebaigti studijų, ir individualius mokymosi planus, kurie suteikia galimybę studentams mokytis skirtingu tempu. Šių priemonių veiksmingumą rodo tokie rezultatai kaip 70 % baigusiujų aukštąją mokyklą ir 80 % įsidarbinusiųjų per pirmuosius 6 mėnesius po jos baigimo.

77. Kitas pavyzdys, susijęs su mokymosi ir mokymo būdais ir metodais, yra susijęs su tuo, kaip Universitetas taiko skirtingus mokymo metodus, pritaikytus prie studentų situacijos (t. y. dirbančių studentų). Taigi KSU ekspertai teigiamai įvertino tai, kad Universitetas skatina aktyvinančius mokymosi ir mokymo būdus, tokius kaip žaidybinimas, projektinis mokymasis, atvejo studijos ir praktikos, bei moksliniais tyrimais grindžiamas mokymasis.

78. Nors šios veiklos yra autentiškos, sistemingai įgyvendinamos ir atspindinčios bendras praktikas, jos yra akivaizdžiai veiksmingos, atitinka ESG, tačiau nėra išplėtotos, nustatytos ar pagrįstos aiškia politika.

79. Studentai gauna tinkamą ir visapusišką akademinę, administracinę, finansinę, karjeros ir psichologinę paramą. Parama pritaikyta specialiųjų poreikių turintiems studentams, įskaitant užsienio studentus ir neįgalius studentus. Universitetas stebi ir analizuoja studentų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, naudodamasis studentų ir absolventų apklausomis, semestro viduryje rengiamais susitikimais su studentų grupėmis, bei Studentų atstovybės atstovų atsiliepimais. Apie rezultatus pranešama studentams bei jie naudojami studentams teikiamos paramos kokybei gerinti.

80. KSU demonstruoja į studentą orientuotą mokymosi požiūrį įvairiais lygmenimis: būdama didžiąja dalimi finansuojama iš studentų įmokų, institucija įgyvendina studijas, kurios gali pritraukti studentus, taip pat kuria tokius studijų vykdymo modelius, kurie gali būti pritaikyti studentams, turintiems kitų įsipareigojimų, pavyzdžiui, dirbantiems pilnu etatu.

81. Studentai vertina dėstymo kokybę, studijų programų, tokių kaip Aviacijos vadyba ir Mados industrija, unikalumą ir studijų proceso lankstumą, leidžiantį lengvai derinti studijas su darbu ir asmeniniu gyvenimu. Nuotolinio mokymosi ir paskaitų įrašymo politika yra labai vertinama.

82. Universitetas gerai išnaudoja studijų programų teikimą internetu, o studentų vertinimą atlieka vietoje. Institucinė parama studentams ir dėstytojams internetinėje studijų aplinkoje užtikrinama naudojantis Moodle, e. biblioteka, papildomais mokymais dėstytojams, bei nuolatine technine pagalba studentams ir dėstytojams.

83. Studentai gauna paramą iš KSU dalyvauti mokslinių tyrimų veikloje. Studentų mokslinių tyrimų draugija pripažinta geru pavyzdžiu, kaip supažindinti studentus su mokslinių tyrimų veikla, vykdoma kartu su dėstytojais. Jie taip pat gauna tinkamą paramą užmezgant ryšius su potencialiais darbdaviais per praktikas, bendrus projektus su verslo bendruomene ar dėstytojų profesinis tinklus.

84. Studentai gauna asmeninį grįžtamąjį ryšį apie savo mokymosi pažangą ir mokymosi rezultatus. Prireikus jie taip pat gali konsultuotis su dėstytojais.

85. KSU studentai sudaro Studentų atstovybę, kuri atstovauja jiems Universiteto padaliniuose, skiria atstovus į Universiteto organus ir organizuoja studentų renginius. Studentų atstovybė veikia vadovaudamasi nacionaliniais įstatymais ir savo pačios priimtais nuostatais. Studentų atstovybė gali nevaržomai naudotis Universiteto infrastruktūra, įskaitant patalpas, biuro įrangą ir reikmenis. Jai taip pat skiriami reikiami finansiniai ištekliai. Vis dėlto per susitikimą su studentais Ekspertų grupė sužinojo (o per susitikimą su absolventais tai buvo patvirtinta), kad pastaruoju metu buvo atvejų, kai Studentų atstovybė neveikė, bent jau jos veikla nebuvo matoma, o tai gali reikšti, kad jai teikiamos paramos lygis ne visada buvo pakankamas.

86. Studentai taip pat gali steigti kitas studentų organizacijas (pavyzdžiui, yra įsteigę Studentų mokslinių tyrimų tarybą), ir prie jų prisijungti. Šias organizacijas taip pat remia Universitetas.

87. Studentai dalyvauja Universiteto valdyme ir kokybės užtikrinime per savo atstovus Senate, Taryboje, studijų programų komitetuose ir kitose organuose.

88. Akademinis ir neakademinis personalas gauna tam tikrą paramą. Pavyzdžiui, mobilumo galimybės iš esmės yra atviros visiems darbuotojams, taip pat įprastai patvirtinamos individualios profesinio tobulėjimo veiklos. Tačiau visa tai iš esmės teikiama pagal poreikį, kadangi institucija yra pasirengusi reaguoti į darbuotojų prašymus, susijusius su tinkamų priemonių veiklai vykdyti ar karjeros plėtrai užtikrinimu.

89. Nors užsienyje esantys, nuotoliniu būdu dirbantys dėstytojai pasidalijo sudėtingesne tarpusavio mokymosi ir vertinimo praktika, kurią jie taiko kitose institucijose, kuriose dėsto, KSU tarpusavio mokymasis ir vertinimas nėra įprasta praktika; dėstytojai veikia vadovaujasi bendromis gairėmis, kurias pateikia studijų programų vadovai, ir yra atsakingi už tinkamų vertinimo metodų kūrimą ir taikymą.

90. Per susitikimą su dėstytojais ir mokslo darbuotojais Ekspertų grupė suprato, kad dėstytojai yra geros nuomonės apie savo kompetenciją, mokymo įgūdžius ir mokslinių tyrimų gebėjimus, o tai gali būti laikoma kliūtimi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui, kuris remiasi poreikiais grindžiamu metodu. Geriausi dėstytojai apdovanojami atsižvelgiant į kasmet Studentų atstovybės organizuojamos apklausos rezultatus.

91. Akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apskundimo ir etikos nuostatos ir procedūros yra apibrėžtos ir taikomos plačiu mastu. Akademinės etikos normas nustato Universiteto Akademinės etikos kodeksas. Akademinės etikos kodekso priežiūrą vykdo Akademinės etikos komisija, kuri susirenka gavus skundą. Todėl Akademinės etikos komisijos

funkcijos apsiriboja drausminio komiteto, sprendžiančio konkrečius akademinio nusižengimo atvejus, funkcijomis. 2018–2023 m. pateikti penki skundai, iš kurių trys pripažinti pagrįstais.

92. Universitete įdiegtos procedūros, skirtos užkirsti kelią smurtui ir diskriminacijai bei reaguoti į su tuo susijusias situacijas. Studentai, tapę neteisėto ar neetiško elgesio liudininkais ar aukomis, gali kreiptis pagalbos į Universiteto valdžios institucijas tiesiogiai arba per savo atstovus. Studentai taip pat gali apeliuoti įvertinimus ir kitus sprendimus, pateikti skundus ir oficialius prašymus. Jie žino savo galimybes, kaip buvo patvirtinta per pokalbius.

93. 2012 ir 2015 m. SKVC atliko KSU institucinį vertinimą. SS pateikiama informacija apie tai, kaip institucija atsižvelgė į kiekvieną ankstesnio vertinimo rekomendaciją. Kaip patvirtino Taryba (pagrindinis patariamasis institucijos organas), pagrindinė KSU transformacija, kurią Universitetas patyrė remiantis išorinio vertinimo rezultatais, yra aukštosios mokyklos nišos atradimas ir susitelkimas į konkrečiai nustatytas švietimo ir mokslinių tyrimų sritis. Tuo pat metu Universitetas sustiprino Tarptautinių ryšių ir strateginės plėtros skyrių, padidindamas darbuotojų skaičių, o tai atitinka strateginį tarptautiškumo didinimo tikslą. Ekspertų grupės nuomone, 2015 m. rekomendacijos buvo įgyvendintos.

94. Apibendrinant KSU įdiegė kokybės vadybos sistemą, pagrįstą ISO 9001:2015 standartu, tačiau neturi išsamios vidinės kokybės užtikrinimo politikos, atitinkančios ESG reikalavimus. Socialiniai dalininkai nepakankamai įtraukiamos į studijų kokybės užtikrinimą, o duomenų rinkimas ir analizė galėtų būti naudojami veiksmingiau ir daryti didesnę poveikį procesų kokybei. Institucija lanksčiai taiko skirtingus mokymo metodus, stengdamasi, kad jie kuo geriau atitiktų skirtingus studentų profilius, kartu demonstruodama į studentą orientuotą požiūrį įvairiais lygmenimis. Parama studentams yra akivaizdi ir apima platų paslaugų spektrą, o darbuotojams ji teikiama daugiausia pagal pageidavimą.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais ir analize, Ekspertų grupė daro šias išvadas:

- Aukštoji mokykla yra patvirtinusi ir viešai paskelbusi ISO standartu pagrįstus vidaus kokybės vadybos dokumentus, kurie negali būti laikomi įrodymu, kad KSU turi vidaus kokybės užtikrinimo sistemą, atitinkančią Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires.
- Nėra sistemingų vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo priemonių, išskyrus tas, kurios numatytos ISO procedūrose, kurios nėra tinkamos studijų kokybei palaikyti ir gerinti. Socialiniai dalininkai, nors ir įtraukti į studijų programų komitetus, nėra sistemingai įtraukiami į studijų planavimą, stebėseną ir tobulinimą.
- Veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodinio vertinimo ir vystymo procesai yra nurodyti, tačiau tik atsižvelgiant į juos reglamentuojančias ISO procedūras.
- Studentai gauna veiksmingą paramą, o akademinis ir neakademinis personalas - iš dalies veiksmingą paramą.
- Apibrėžtos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijos ir etikos nuostatos ir procedūros.
- Išorinio vertinimo rezultatai naudojami aukštosios mokyklos veiklai gerinti.

95. Sprendimas: sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

96. Rekomendacijos vertinamajai sričiai :

- Stiprinti atsakomybę už kokybę ir kokybės užtikrinimą aukščiausio lygio vadovų lygmeniu ir grįsti ją nuoseklia politika ir praktika.
- Užtikrinti geresnę paramą studijų programų kokybei, suteikiant aiškią atsakomybę už kokybės gerinimą ir užtikrinimą aukščiausiam vadovų lygmenyje, kaip ir atsakomybę už procedūrų ir procesų kokybę.
- Sukurti visapusišką vidaus kokybės užtikrinimo metodą, naudojant surinktus ir išanalizuotus duomenis, tačiau daugiau dėmesio skiriant veiksmingumui ir poveikiui bei užtikrinant aktyvų visų socialinių dalininkų indėlį.
- Skiepyti strategišką požiūrį į įrodymais pagrįstą vidaus kokybės užtikrinimo sistemą, kuris neapsiribotų vien procedūrų veiksmingumu ir apimtų įvairią jau taikomą, duomenimis pagrįstą, priemonių veiklą.
- Plėtoti strategišką požiūrį į profesinį pedagoginio personalo tobulėjimą, o ne tik teikti paramą darbuotojų prašymu.

97. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Studentų pažangos stebėjimas ir individualių mokymosi planų taikymas siekiant išvengti studijų nutraukimo.

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.

98. KSU misija ir strateginiai tikslai aiškinami kaip orientuoti į šiuolaikinės daugiadisciplininės mokslo ir studijų sistemos formavimą, mokslo, studijų ir inovacinės veiklos efektyvumo didinimą, tarptautinių ryšių plėtrą ir pasaulinių mokslinių tyrimų prioritetų nusistatymą.

99. Pagal priimtą 2019–2023 m. strategiją, tikslai apima mokslo ir darbo rinkos poreikius, individualizuotas ir į studentą orientuotas studijas, išskirtines studijų programas ir tarptautiškumą.

100. Įgyvendindamas šiuos tikslus ir uždavinius, KSU nori nustatyti ilgalaikius mokslinių tyrimų ir plėtos prioritetus, pagerinti mokslinių tyrimų kokybę, įdarbinti ir išlaikyti talentus bei įgyti teisę vykdyti doktorantūros studijas.

101. Šiuo metu KSU siūlo šešias bakalauro, tris magistrantūros ir vieną vientisųjų studijų programą penkiose pagrindinėse studijų kryptyse: Vadybos, Verslo, Marketingo, Teisės ir Komunikacijos. Planuojama šiose kryptyse pradėti dvi magistrantūros ir dvi doktorantūros studijų programas.

102. Viena iš siūlomų programų yra aviacijos vadybos bakalauro programa. Kaip pastebima, šiai sričiai yra skiriamas pagrindinis KSU dėmesys. Todėl universitetas gavo Tarptautinės oro transporto asociacijos (IATA) įgalioto mokymo centro statusą, kuris yra svarbus teikiant profesinį mokymą. Tačiau neaišku, kaip tai prisidės prie mokymo akademinio lygmeniu.

103. Antroji tikslinė sritis - Mados industrijos bakalauro programa, kuri kartu su Pramogų ir turizmo industrijų bakalauro programa laikoma Komunikacijos krypties studijomis.

104. Moksliniai tyrimai skirstomi į tris sritis: vadybos ir verslo, teisės ir komunikacijos bei informacijos, o tai, atrodo, neatitinka studijų programų grupavimo. Be to, dauguma mokslinių tyrimų temų ir vienetų nėra aiškiai susieti su studijų programomis. Tai kelia susirūpinimą dėl to, kokių mastu mokslinių tyrimų veikla yra studijų programų pagrindas.

105. Pavyzdžiui, atrodo, kad dauguma Teisės studentų studijuoja pagal vientisąją Lietuvos teisės studijų programą, tačiau mokslinių tyrimų padalinys vadinasi Teisės ir technologijų institutas, kuriame daugiausia dėmesio skiriama teminiams teisės transformacijos skaitmeninėje eroje iššūkiams.

106. Dėl šių nesutapimų susidaro įspūdis, kad studijų ir mokslinių tyrimų sritis nesisieja su vystymosi strategija, o veikiau yra temų rinkinys, kurį galima paaiškinti darbo rinkos poreikiais ir mokslinių tyrimų lėšų prieinamumu. Tai neužtikrina nuoseklaus KSU vystymosi kelio.

107. Be to, neaišku, ar įvairūs mokslinius tyrimus vykdančios padaliniai pateikia rezultatus, kuriuos galima pritaikyti dėstant studijų programas. Šį susirūpinimą didina tai, kad daugiausia dėmesio skiriama pajamas generuojantiems moksliniams tyrimams. Pavyzdžiui, sunku nustatyti, kokiais studijų programai bus naudingas mokslinių tyrimų projektas dėl optimalaus elektromobilių įkrovimo reguliavimo modelio sukūrimo.

108. Be to, KSU SS teigiama, kad mokslinių tyrimų publikavimas ateityje bus nukreiptas į verslo mokykloms aktualius žurnalus, kurie, atrodo, yra aktualūs tik kai kurioms studijų programoms. Taip pat teigiama, kad daugiausia dėmesio bus skiriama mokslo populiarinimo straipsniams, kurie, pastebima, labiausiai tinka Universiteto rinkodarai.

109. Todėl Ekspertų grupė daro išvadą, kad vykdoma studijų ir mokslinių tyrimų veikla bei jos rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus, tačiau, kaip pažymėta pirmiau, vis dar kyla susirūpinimas dėl mokslinių tyrimų ir studijų sąsajos. Socialiniai partneriai, su kuriais teko susitikti Ekspertų grupei, labai vertina Universiteto studijų programas ir absolventų kompetenciją. Tačiau Ekspertų grupė susitiko tik su aviacijos vadybos ir teisės srities darbdaviais, o pastarosios srities darbdaviai aiškiai patvirtino, kad KSU absolventai teisės srityje yra tokio pat lygio kaip ir gerai žinomų valstybinių universitetų absolventai. Kalbant apie aviacijos vadybą, pastebėta, kad studijų programa rengiama glaudžiai bendradarbiaujant su pramonės atstovais, siekiant patenkinti konkrečius jų poreikius.

110. Mokslinių tyrimų veiklos lygis yra pakankamas aukštosios mokyklos vykdomoms studijoms, nors mokslinių tyrimų rezultatai yra gana žemi. Oficiali statistinė informacija rodo, kad, pavyzdžiui, socialinių mokslų srityje nacionaliniu lygmeniu įvertinti mokslinių tyrimų rezultatai

buvo: 2019 m. - 176,2 taško, 2020 m. - 64,52 taško, 2021 m. - 121,25 taško. Tačiau didinant pilnu etatu dirbančių akademinį darbuotojų, kurie galėtų skirti daugiau dėmesio moksliniams tyrimams KSU, skaičių, būtų galima pagerinti bendrus Universiteto rezultatus šioje srityje.

111. Užmegzdamas ir plėtodamas ryšius su tarptautiniais partneriais, KSU pasitelkia dėstytojus ir tyrėjus, dirbančius ne visą darbo dieną. Tačiau mokslinių tyrimų prieskyros KSU ir kitoms institucijoms, kuriose dirba dėstytojai ir tyrėjai, yra atskirtos (arba padalintos). Į tai deramai atsižvelgiama vertinant akademinę pažangą ir suteikiant akademinis vardus KSU dirbantiems dėstytojams ir tyrėjams. 112. Nors KSU sukūrė konkrečias priemones, skirtas skatinti ir remti dėstytojų ir tyrėjų mokslinę veiklą, metodika, skirta užtikrinti, kad moksliniai tyrimai būtų naudojami kaip mokymo pagrindas, Ekspertų grupei nepasirodė visiškai aiški. Per pokalbius Ekspertų grupė sužinojo, kad už naujausių mokslinių tyrimų integravimą į savo dėstytojų veiklą beveik visiškai atsakingi atskiri dėstytojai.

113. Institucija taiko nuoseklų užsienio kvalifikacijų ir dalinių studijų pripažinimą. Pagal mokymosi sutartis atliekamas pripažinimas yra automatinis. Prašymai pripažinti ankstesnį neformalųjį mokymąsi ir savišvietą teikiami retai, tačiau yra nustatyta tvarka, kuri yra taikoma kai to reikia.

Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

114. Didelė dalis studijų programų dėstoma anglų kalba, tai pagrindžia ir didelis KSU studijuojančių užsienio studentų skaičius bei jungtinių studijų programų su užsienio universitetais skaičius. Kartu su dažnu užsienio dėstytojų įsitraukimu į studijų procesą, tai skatina stiprų tarptautiškumo jausmą KSU.

115. SS pristatomas išpūdingas tarptautinio bendradarbiavimo ir ryšių tinklas, ypač atkreipiant dėmesį į platų „Erasmus“ programos galimybių panaudojimą, kuri gali būti laikoma veiksminga KSU tarptautiškumo strategijos įgyvendinimo priemone. Tačiau apsilankymo aukštojoje mokykloje metu buvo paaiškinta, kad dėl COVID-19 pandemijos į užsienį išvykstančių studentų skaičius labai sumažėjo, ir kad prireikė laiko mobilumui atnaujinti.

116. Nepaisant to, vis dar išlieka susirūpinimas, kad pagrindinis tarptautinių tinklų teikiamos naudos gavėjais gali būti mokslinius tyrimus vykdančios padaliniai. Tarptautinė mokslinių tyrimų kryptis yra teigiamas elementas pagal SS, tačiau, remiantis oficialia statistine informacija, KSU iš tarptautinių mokslinių tyrimų projektų 2019 m. gavo apie 8000 eurų, 2020 m. - 5000 eurų, o 2021 m. - 0 eurų.

117. Kartu, remiantis mokslinių tyrimų projektų pristatymu per susitikimus su Ekspertų grupe, kyla susirūpinimas dėl to, kokią tiesioginę naudą moksliniai tyrimai duoda studijų programoms, kaip jau minėta pirmiau.

118. Atsižvelgdama į tai, Ekspertų grupė daro išvadą, kad KSU turi mokslo ir studijų veiklos tarptautiškumo strategiją, kuri yra įtraukta į bendrąją strategiją, tam tikru mastu turi priemones jai įgyvendinti, taip pat yra atliekami šios veiklos veiksmingumo matavimai, pavyzdžiui, kaip projekto „Ateities visuomenė“, kuris buvo išsamiai pristatytas susitikimų su Ekspertų grupe metu.

119. Institucija įtraukia tarptautiškumo aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų turinį, nors, kaip minėta pirmiau, susirūpinimą kelia mokymo ir mokslinių tyrimų sąsajos.

120. Apibendrinant KSU SS pristato keletą teigiamų studijų ir mokslinių tyrimų, taip pat tarptautiškumo aspektų. Tačiau studijų programų vidinė darna ir jų sąsaja su moksliniais tyrimais galėtų būti geriau išplėtoti. Taip pat rekomenduojama daugiau dėmesio skirti su studijų kokybės užtikrinimu susijusioms pastangoms studentų lygmeniu. Ši sritis akivaizdžiai plėtojama, tačiau šiuo metu ji nėra visiškai sisteminga, o plėtra, atrodo, priklauso nuo dabartinių studentų susidomėjimo ir mokslinių tyrimų finansavimo tendencijų.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais ir analize, Ekspertų grupė daro šias išvadas:

- Vykdoma studijų ir mokslinių tyrimų veikla bei jos rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus.
- Studijos tam tikru mastu grindžiami moksliniais tyrimais.
- Nuosekliai pripažįstamos užsienyje įgytos kvalifikacijos, dalinės studijos ir ankstesnis neformalusis ir savaiminis mokymasis.

121. Sprendimas: sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

122. Rekomendacijos vertinamajai sričiai :

- Toliau organizuoti studijų kryptių klasifikavimą pagal studijų programų turinį bei plėtoti studijų programų vidinį nuoseklumą susijusiose ar persidengiančiose kryptyse.
- Stiprinti studijų ir mokslinių tyrimų sąsajas ir užtikrinti, kad moksliniai tyrimai būtų nukreipti į mokymą, o ne atliekami pagal poreikį, daugiausia remiantis turimais projektais.
- Įtraukti studijų ir mokslinių tyrimų sąsajų stiprinimą į Universiteto kokybės politiką.
- Pagerinti bendrus Universiteto mokslinių tyrimų rezultatus, pavyzdžiui, didinant visą darbo dieną dirbančių akademinį darbuotojų skaičių.
- Stiprinti dalyvavimą tarptautiniuose projektuose, kurių temos yra tose pačiose arba susijusiose kryptyse kaip ir studijų programos.

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.

123. KSU veikia kaip „nišinis“ universitetas, daugiausia dėmesio skiriantis kelioms konkrečioms švietimo sritims. Kaip patvirtino Taryba, toks strateginis dėmesys bus skiriamas ir kitu plėtros laikotarpiu.

124. Universitetas sistemingai atlieka nacionalinių ir regioninių poreikių analizę keliose srityse. Pavyzdžiui, daug dėmesio skiriama civilinės aviacijos sektoriui, kuriame pastebimas aukštas bendradarbiavimo su CAVIA ir LAVIA lygis. Sėkmingai nustačius darbo rinkos poreikius, buvo parengtos ir studentams pasiūlytos specialios studijų programos, pavyzdžiui, Aviacijos vadyba.

125. Šiuo metu KSU vyksta reikšminga pertvarka, nes aukštoji mokykla nori pereiti nuo orientavimosi į nacionalinę darbo rinką prie labiau į tarptautinę arba regioninę rinką orientuoto požiūrio. Šį strateginį pokytį pabrėžė ne tik aukščiausioji institucijos vadovybė, bet ir studentai bei administracijos darbuotojai. Vis dėlto, norint, kad KSU taptų garsia tarptautine ir regionine švietimo institucija, būtina skirti daugiau dėmesio strateginiam valdymui, paremtam lyderyste ir ekspertinėmis įžvalgomis, taip pat griežtai kokybės kontrolei, ypač internetinio (nuotolinio) švietimo srityje.

126. Susitikime su socialiniais partneriais (dalyvavo tik keturi) buvo patvirtintas KSU ir socialinių partnerių bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas su aviacijos pramone yra labiausiai išplėtotas ir matomas. Kaip minėjo šios pramonės šakos atstovai, pagrindinė naujų darbuotojų dalis buvo KSU absolventai. Tačiau šis bendradarbiavimas yra labai specifinis, nes jis grindžiamas specialistų rengimu specialiems aviacijos srities socialiniams partneriams, o ne aviacijos pramonei apskritai.

127. Bendradarbiavimo su darbo rinka kokybę šiuo metu stebi ir valdo studijų programų vadovai. Toks požiūris yra labai savarankiškas ir atspindi kiekvieno vadovo individualius pageidavimus. Siekiant sisteminio ir vieningo tobulinimo, labai reikalingas Universiteto aukščiausiosios vadovybės dalyvavimas.

128. Kaip minėta SS, Universiteto strategijoje 2019–2023 m. daug dėmesio skiriama KSU poveikiui ir įtakai visuomenei, ekonomikai, šalies gerovei ir tarptautiškumui. Atsižvelgiama į Lietuvos strateginius dokumentus „Lietuvos pažangos strategija *Lietuva 2030*“ ir „Lietuva 2050“, taip pat ES strateginius dokumentus „Europa 2030“ ar regioninės plėtros dokumentus, tokius kaip „Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030“, „2022–2030 m. regionų plėtros programa“, „Lietuvos aviacijos gairės iki 2030 m.“ ar „Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa“, kurie suderinti su vidaus strateginiais dokumentais ir studijų programomis.

129. Dabartinė absolventų padėtis šiek tiek prieštarauja socialinių partnerių patvirtintiems nacionaliniams poreikiams. Beveik pusė KSU absolventų dirba teisės srityje, nors aviacijos vadybos specialistų paklausa akivaizdžiai didesnė. Todėl būtų naudinga užtikrinti racionalią proporciją didinant su aviacija susijusių studijų programų studentų skaičių. Socialiniai partneriai patvirtino, kad gali įdarbinti daugiau absolventų, nei šiuo metu teikia KSU.

130. Darbdaviai labai vertina KSU, bent jau aviacijos vadybos ir teisės srityse (vienintelės sritys, su kurių darbdavius Ekspertų grupė susitiko). Ypač svarbi buvo Vilniaus teismo pirmininko nuomonė, kuris aiškiai patvirtino, kad KSU absolventų teisės žinios yra tokio paties lygio kaip ir kitų Lietuvos valstybinių universitetų absolventų. Kalbant apie aviacijos vadybą, Ekspertų grupė įvertino, kad programa rengiama glaudžiai bendradarbiaujant su pramonės atstovais, siekiant patenkinti konkrečius jų poreikius. Pokalbiai su dėstytojais ir absolventais patvirtino teigiamą įspūdį.

131. Per susitikimą su keturiais socialiniais partneriais Ekspertų grupė buvo patikinta, kad jie dalyvauja KSU studentų ugdymo procese. Vis dėlto reikėtų skatinti aktyvų dalyvavimą visose

Universitetui naudingose srityse, pavyzdžiui, bendradarbiavimą rengiant baigiamuosius darbus, dalyvavimą apklausose, susijusiose su studentų pažangumu, ir pan.

132. Kaip teigiama SS,

Universiteto poveikio priemonių veiksmingumo vertinimas yra daugialypis procesas ir uždavinys, kuriame kiekybinė metrika yra derinama su kokybinėmis išvalgomis. Toliau pateikiamos keturios pagrindinės poveikio priemonių kategorijos, pagal kurias vertinami 24 kriterijai. Pateikta informacija apie vertinimo kategorijas ir kriterijus yra gerai parengta, tačiau ji nevisiškai atspindi taikomų priemonių veiksmingumą.

133. Institucija stebi savo absolventus ir analizuoja jų įsidarbinimo galimybes. Pokalbio metu absolventai patvirtino, kad institucija prašė jų užpildyti apklausas praėjus pusei metų ir vieneriems metams po studijų baigimo. Tačiau jie negalėjo nieko pasakyti apie bendrus šių apklausų rezultatus. Todėl, pagerinus viešą informavimą apie tokius rezultatus, būtų galima padidinti institucijos poveikio veiksmingumą regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu.

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.

134. KSU stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį bendradarbiaudama su įvairiais socialiniais partneriais, apklaudama juos, analizuodama duomenis iš įvairių šaltinių, tokių kaip Užimtumo tarnyba, Lietuvos bankas, Tarptautinė oro transporto asociacija ir kt. Todėl verslo subjektams ir socialiniams partneriams rengiami specialūs mokymų paketai, konferencijos, leidiniai ir panašios veiklos.

135. Vizito aukštojoje mokykloje metu vykusios diskusijos patvirtino, kad mokymo pasiūla buvo kuriama glaudžiai bendradarbiaujant su verslo sektoriumi ir kartais tiesiogiai reaguojant į konkrečių mokymų poreikį. KSU teigiamai vertinamas už tai, kad atsiveria netradiciškai besimokantiesiems asmenims, platesnei verslo bendruomenei, bei visai visuomenei.

136. Universitetas numato mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą vykdydamas formalųjį ir neformalųjį mokymą. KSU teigia, kad „Universitetas visiškai pasiekė 2019–2023 m. strategijoje numatytus rezultatus ir šiuo metu siūlo 11 neformaliojo suaugusiųjų švietimo programų ir 26 kursus bei mokymo programas“. Tačiau mokymosi visą gyvenimą programos yra labiau rengiamos *ad hoc*, o ne kaip sistemingo mokymo proceso dalis. Verta paminėti, kad kai kuriais atvejais tokių kursų dalyviai gali susieti įgytą sertifikatą su konkrečios studijų programos ECTS kreditais.

137. Mokymasis visą gyvenimą yra plėtojamas pasitelkiant kelis Universiteto vykdomus tarptautinius ir nacionalinius projektus, tokius kaip, pavyzdžiui, elektroninės komercijos mokymai, IRT įgūdžių ugdymas ir integracija bei projektas „Išskleisk savo sparnus“. Tačiau dauguma mokymosi visą gyvenimą kursų yra pagrįsti projektiniu finansavimu. Tokia situacija suprantama dėl mažo institucijos dydžio ir ribotų finansinių išteklių.

138. Siekdamas įgyvendinti savo viziją, KSU pademonstravo didelį dinamiškumą, kuris pasireiškė aktyviai organizuojant daugybę konferencijų, mokymo programų socialiniams partneriams ir

palengvinant mokymosi visą gyvenimą veiklos įgyvendinimą. Be to, Universitetas sėkmingai plėtoja vertingą partnerystę su Lietuvos Užimtumo tarnyba. Tačiau labai svarbu pripažinti, kad šis iniciatyvų rinkinys, nors ir pagirtinas, labiau atitinka kolegijų švietimo sistemos tikslus, o ne yra išsami strategija, skirta universitetinio išsilavinimo idealams ir standartams skatinti.

139. KSU atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą, išskirdama programas be vertinimo ir pažymėjimų išdavimo ir programas, kuriose galima gauti mokymo įvertinimą ir galbūt ECTS kreditus. KSU sistemingai renka grįžtamąjį ryšį iš mokymų dalyvių ir klientų, t. y., informaciją apie mokymų turinį, mokymo metodus, infrastruktūrą, organizacinius elementus ir tobulintinus aspektus. Kaip mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo įrodymą Universitetas pateikia informaciją, kad pajamos iš išorinio mokymo per nagrinėjamą laikotarpį padidėjo. Tačiau nors tai padeda įvertinti veiklos apimtį ir vertę, vargu ar tai pateikia naudingos informacijos apie mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimą.

140. Apibendrinant, Ekspertų grupei akivaizdu, kad KSU aktyviai dalyvauja nacionaliniame ir regioniniame plėtros procese bei yra pastebimas jo daromas teigiamas poveikis. Tačiau rekomenduojama laikytis strategiškesnio ir sisteminio požiūrio.

Remdamasi pirmiau pateiktais įrodymais ir analize, Ekspertų grupė daro šias išvadas:

- KSU atlieka nacionalinių ir regioninių poreikių analizę, nustato poreikius, kuriuos reikia patenkinti, ir numato galimą poveikį nacionalinei ir regioninei plėtrai.
- Vykdoma nacionalinio ir regioninio vystymosi priemonių veiksmingumo stebėseną, analizę ir vertinimą.
- KSU stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį.
- KSU numato įvairias mokymosi visą gyvenimą formas ir sąlygas ir užtikrina jų įgyvendinimą.
- KSU atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.

141. Sprendimas: *sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų* ir jai skiriami 3 balai.

142. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Plėsti socialinių partnerių tinklą ir bendradarbiavimo rūšis.
- Stiprinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais strateginiu lygmeniu ir užtikrinti, kad jį palaikytų aukščiausioji Universiteto vadovybė.
- Sukurti oficialią darbdavių dalyvavimo studijų programų valdyje sistemą, ypač tose kryptyse, kuriose labai svarbi patirtis pramonės šakoje, ir nustatyti aiškias darbdavių dalyvavimo rengiant studijų programas, peržiūrint studijų programas ir atliekant jų vertinimą gaires.
- Užtikrinti didesnę Universiteto matomumą ir poveikį regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu, gerinant viešąją komunikaciją apie jo rezultatus.
- Formuoti strateginį ir sisteminį požiūrį į mokymąsi visą gyvenimą ir integruoti jį į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, pagrįstą ESG (kai tik ji bus įdiegta).

- Plėtoti ir skatinti požiūrį į save kaip į „nišinį“ universitetą, orientuotą į aukštesnį akademinį lygį, demonstruojantį mokslines kompetencijas ir žinias, o ne vien tik kaip į rinkos poreikiams pritaikytą mokymo paslaugų teikėją.

143. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- KSU siūlomų mokymo programų įvairovė, kai kurios iš jų patvirtinamos ECTS arba sertifikatais, atitinkančiais dabartinius pokyčius aukštosiose mokyklose (pvz., teikiami mikrokredencialai).
- Labai glaudus ir veiksmingas KSU bendradarbiavimas su aviacijos pramonės socialiniais partneriais.
- Socialinių partnerių siūloma galimybė KSU studentams dalyvauti praktikose ir naudotis jų siūlomais moderniais mokymo ištekliais.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nustatė šiuos geros praktikos pavyzdžius:

Kokybės užtikrinimas:

- Studentų pažangos stebėjimas ir individualių mokymosi planų taikymas, siekiant išvengti didelio studentų „nubyrėjimo“.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- KSU siūlomų mokymo programų įvairovė, kurias baigus suteikiami ECTS kreditai arba sertifikatai (pvz., teikiami mikrokredencialai), o tai eina išvien su pokyčiais, vykstančiais aukštosiose mokyklose.
- Labai glaudus ir veiksmingas KSU bendradarbiavimas su aviacijos pramonės socialiniais partneriais.
- Socialinių partnerių siūloma galimybė KSU studentams dalyvauti praktikose ir naudotis jų siūlomais moderniais mokymo ištekliais.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikė šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

- Sukurti tvirtą institucijos strategiją, suderinančią Universiteto siekius su jo potencialu.
- Peržiūrėti Universiteto valdymo sistemą, aiškiai atskiriant Senato, kaip sprendimus priimančio organo, ir Tarybos, kaip patarimo organo, vaidmenis.
- Užtikrinti, kad valdymo struktūrose būtų tinkamai atstovaujama visiems vidaus socialiniams dalininkams, įskaitant studentus ir visą darbo dieną dirbantį akademinį personalą, ir kad būtų aiškiai apibrėžtos ir veiksmingai taikomos jų funkcijos.
- Geriau panaudoti Universiteto strateginių planų įgyvendinimo stebėsenos rezultatus gerinant Universiteto veiklos kokybę.

- Apsvarstyti galimybę strateginį veiksmų planą įtraukti į veiklos valdymo sistemą, jo tikslus ir uždavinius naudojant kaip padalinių ir atskirų darbuotojų veiklos rodiklius.
- Padidinti kokybės užtikrinimo svarbą nustatant aiškią atsakomybę aukščiausiu vadovų lygmeniu ir skiriant pakankamai išteklių kokybės politikai įgyvendinti.
- Plėtoti strategišką požiūrį į darbdavių ir verslo sektoriaus įtraukimą į institucijų veiklą.
- Stiprinti Universiteto žmogiškuosius išteklius, visų pirma didinti akademinio personalo (dirbančio pilnu etatu) skaičių, kuris užtikrintų kokybės tvarumą ir tolesnę institucinę plėtrą, atsižvelgiant į strateginius tikslus - didinti studentų skaičių, pradėti naujas studijų programas ir plėsti/papildyti savo studijų pasiūlą naujomis disciplinomis.
- Sukurti sistemingą institucinę politiką, skirtą nuolatiniam profesiniam ir akademinio personalo tobulėjimui.

Kokybės užtikrinimas:

- Stiprinti atsakomybę už kokybę ir kokybės užtikrinimą aukščiausio lygio vadovų lygmeniu ir grįsti ją nuoseklia politika ir praktika.
- Užtikrinti geresnę paramą studijų programų kokybei, suteikiant aiškią atsakomybę už kokybės gerinimą ir užtikrinimą aukščiausiam vadovų lygmenyje, kaip ir atsakomybę už procedūrų ir procesų kokybę.
- Sukurti visapusišką vidaus kokybės užtikrinimo metodą, naudojant surinktus ir išanalizuotus duomenis, tačiau daugiau dėmesio skiriant veiksmingumui ir poveikiui bei užtikrinant aktyvų visų socialinių dalininkų indėlį.
- Sukurti strategišką požiūrį į įrodymais pagrįstą vidaus kokybės užtikrinimo sistemą, kuris neapsiribotų vien procedūrų veiksmingumu ir apimtų įvairių jau taikomų duomenimis pagrįstų priemonių veiklą.
- Plėtoti strategišką požiūrį į profesinį pedagoginio personalo tobulėjimą, o ne tik teikti paramą darbuotojų prašymu.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Toliau organizuoti studijų kryptių klasifikavimą pagal studijų programų turinį bei plėtoti studijų programų vidinį nuoseklumą susijusiose ar persidengiančiose kryptyse.
- Stiprinti studijų ir mokslinių tyrimų sąsajas ir užtikrinti, kad moksliniai tyrimai būtų nukreipti į mokymą, o ne atliekami pagal poreikį, daugiausia remiantis turimais projektais.
- Įtraukti studijų ir mokslinių tyrimų sąsajų stiprinimą į Universiteto kokybės politiką.
- Pagerinti bendrus Universiteto mokslinių tyrimų rezultatus, pavyzdžiui, didinant visą darbo dieną dirbančių akademinį darbuotojų skaičių.
- Stiprinti dalyvavimą tarptautiniuose projektuose, kurių temos yra tose pačiose arba susijusiose kryptyse kaip ir studijų programos.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Plėsti socialinių partnerių tinklą ir bendradarbiavimo rūšis.

- Stiprinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais strateginiu lygmeniu ir užtikrinti, kad jį palaikytų aukščiausioji Universiteto vadovybė.
- Sukurti oficialią darbdavių dalyvavimo studijų programų valdyme sistemą, ypač tose kryptyse, kuriose labai svarbi patirtis pramonės šakoje, ir nustatyti aiškias darbdavių dalyvavimo rengiant studijų programas, peržiūrint studijų programas ir atliekant jų vertinimą gaires.
- Užtikrinti didesnę Universiteto matomumą ir poveikį regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu, gerinant viešąją komunikaciją apie jo rezultatus.
- Formuoti strateginį ir sisteminių požiūrį į mokymąsi visą gyvenimą ir integruoti jį į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, pagrįstą ESG (kai tik ji bus įdiegta).
- Plėtoti ir skatinti požiūrį į save kaip į „nišinį“ universitetą, orientuotą į aukštesnį akademinį lygį, demonstruojantį mokslines kompetencijas ir žinias, o ne vien tik kaip į rinkos poreikiams pritaikytą švietimo paslaugų teikėją.

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

2024 01 19

Vertimą atliko vertėjų biuras UAB „Pasaulio spalvos“.

Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510

Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

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

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: info@pasauliospalvos.lt

