



**STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS**

**GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO  
AKADEMIJOS**

**VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

---

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF GENERAL  
JONAS ŽEMAITIS MILITARY ACADEMY OF  
LITHUANIA**

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. John Lynne Davies
Grupės nariai: Team members	Prof. dr. Włodzimierz Miszalski Krista Haak Dr. Audrius Skaistys Vytautas Raškauskas
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Dr. Norma Ryan

© Studijų kokybės vertinimo centras  
Centre for Quality Assessment in Higher Education

Vilnius  
2014

## TURINYS

I. ĮVADAS .....	5
II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE AUKŠTĄJĄ MOKYKLĄ .....	7
III. STRATEGINIS VALDYMAS .....	10
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ .....	22
V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA .....	26
VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS.....	34
VIII. ĮVERTINIMAS.....	36
1 priedas. DARBOTVARKĖ.....	37
2 priedas. GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJOS ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS.....	38

### **Tekste vartojamos santrumpos:**

ECTS	Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema
EHEA	Europos aukštojo mokslo erdvė
ERA	Europos mokslinių tyrimų erdvė
ERASMUS	Europos regiono universiteto studentų mobilumo veiksmų programa
ES	Europos Sąjunga
LIEMIS	Lietuvos aukštųjų mokyklų studijų valdymo informacinės sistemos
ŠMM	Švietimo ir mokslo ministerija
KAM	Krašto apsaugos ministerija
MOSTA	Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
NATO	Šiaurės Atlanto sutarties organizacija
KG	Krašto gynyba
KGS	Krašto gynybos sistema
KU	Kokybės užtikrinimas
TP	Tyrimai ir plėtra
SS	Savianalizės suvestinė
SKVC	Studijų kokybės vertinimo centras
SSGG	Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės
UNESCO	Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija

## **Padėka**

Vertinimo grupė nuoširdžiai dėkoja darbuotojams, studentams ir garbingiems Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Tarybos ir Senato nariams už labai šiltą priėmimą ir geranoriškumą per grupės vizitą Akademijoje. Visi grupės prašymai buvo nedelsiant patenkinti ir vizitas Akademijoje buvo puikiai organizuotas, dėl to vertinimo grupei buvo nesunku susitelkti į pagrindinę užduotį.

Vertinimo grupė taip pat nori padėkoti Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC) atstovams, kurie padėjo vertinimo grupei atlikti aukštosios mokyklos vertinimą ir užtikrino, kad visi susitikimai ir darbas vyktų sklandžiai, įskaitant pasirengimą vizitui Akademijoje, taip pat už jų pagalbą ir profesionalumą. Ypač dėkojame vertinimo koordinatoriui už jo darbą atliekant vertinimą.

## I. ĮVADAS

1. Šis dokumentas – tai Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos (toliau – Akademija) vertinimo, kurį 2014 m. atliko vertinimo grupė, sudaryta iš Lietuvos ir kitų Europos šalių atstovų (toliau – vertinimo grupė), išvados. Vertinimo grupę pakvietė Lietuvos Studijų kokybės vertinimo centras (toliau – SKVC), kaip įgaliotoji institucija, kuriai Lietuvos įstatymais pavesta vertinti ir akredituoti Lietuvos aukštąsias mokyklas. Vertinimas atliktas pagal Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašą, patvirtintą 2010 m. rugsėjo 22 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1317, ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodiką, patvirtintą 2010 m. spalio 25 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. 1-01-135.
2. Prieš apsilankant Akademijoje ji vertinimo grupei pateikė Savianalizės suvestinę (toliau – SS) su išsamiais priedais. SS parengė grupė, kurią sudarė studentas ir išorinių akademių ir socialinių partnerių atstovai, taip pat Akademijos darbuotojai. Kaip nurodyta toliau šiose išvadose, prieš parengiant galutinę SS vyko aktyvios konsultacijos su visomis pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis. SS pateiktos informacijos vertinimo grupei reikėjo tam, kad ji galėtų pasirengti vizitui Akademijoje, ir ji buvo pateikta aiškia forma, ypač atskiriant Akademijos tikslus, veiklą ir išorinius tikslus. Vis dėlto apibūdinta veikla SS nevisada kritiškai įvertinta.
3. Prieš atvykdam į Akademiją vertinimo grupės nariai susipažino su SS ir jos priedais. Paprašyta papildomos informacijos ir ji pateikta prieš vizitą Akademijoje, taip pat papildomi dokumentai<sup>1</sup> pateikti per vizitą. Vertinimo grupei pateikti kiti papildomi dokumentai, įskaitant MOSTA realiųjų išteklių vertinimą.
4. Vizitas Akademijoje vyko tris dienas, 2014 m. gegužės 6–8 dienomis, apėmė materialųjų išteklių apžiūrą ir dešimt oficialių susitikimų (žr. 1 priedą „Susitikimų tvarkaraštis“). Vertinimo grupė priėjo išvadų, kurios buvo tobulintos ir galutinai parengtos vertinimo išvadose.
5. Vertinimo grupę sudarė šie nariai:
  - Profesorius Džonas Lynas Deivisas (JK, grupės vadovas): tarptautinis konsultantas strateginio valdymo ir kokybės aukštosiose mokyklose klausimais,

---

<sup>1</sup> Prieš vizitą Akademijoje ir per jį pateikta ši papildoma medžiaga:

- a. Viešojo administravimo bakalauro studijų programos SS (susitarus su Akademija atsiųsta vertinimo grupei elektroniniu paštu);
- b. Karinės karjeros kursų ataskaitos;
- c. Studijų programų dalykų turinys;
- d. Vadybos katedros posėdžių protokolai;
- e. Senato Socialinių mokslų komiteto posėdžių protokolai;
- f. 2013–2014 akademių metų akademių studijų tyrimo rezultatai (I semestras);
- g. Duomenys apie nuolatinių ir nenuolatinių dėstytojų skaičių.

profesorius emeritas ir buvęs Anglia Ruskin universiteto prorektorius mokslui, verslumui ir inovacijoms.

- Krista Hak (Estija): Estijos Saugumo mokslų akademijos prorektorė akademiniam reikalams.
- Profesorius Dr. Vlodymieras Misalskis (Lenkija): Karo technologijos universiteto profesorius (Varšuva, Lenkija) ir Organizavimo ir vadybos instituto direktorius; technologijų mokslo (elektronikos) mokslų daktaras ir vadybos daktaras.
- Dr. Audrius Skaistys (Lietuva): vyriausybės atstovas Vilniaus apskrityje; Mykolo Romerio universiteto teisės mokslų daktaras ir Lietuvos policijos akademijos absolventas.
- Vytautas Raškauskas (Lietuva, studentų atstovas): Laisvosios visuomenės instituto patarėjas politikos klausimais; Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto politikos studijų bakalauras.
- Dr. Norma Rajan (Airija, vertinimo sekretorė): tarptautinė konsultantė kokybės užtikrinimo ir strateginio valdymo aukštosiose mokyklose klausimais, buvusi Korko universiteto koledžo Kokybės skatinimo padalinio direktorė.

Ekspertų grupei talkino SKVC vertinimo koordinadorius.

## II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE AUKŠTĄJĄ MOKYKLĄ

6. Manoma, kad Vilniuje veikiančiai Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijai (toliau – Akademija) pamatą padėjo XVIII amžiaus Lietuvos ir Lenkijos kadetų korpusas, o jos tradicijos siekia 1919–1940 m. Lietuvos karo mokyklą ir kursus. Fiziškai esanti buvusios Tarybų Sąjungos Aukštosios karinės priešlėktuvinės gynybos ir radijo elektronikos mokyklos patalpose ir bazėje Antakalnyje, savo veiklą kaip karo akademija ji pradėjo 1992 m. vasarą. 1994 m. ji tapo universitetinio lygmens aukštąja mokykla, pavaldi Švietimo ir mokslo ministerijai (toliau – ŠMM), ir pradėjo vykdyti universitetines studijas turėdama vienintelę karo mokslų bakalauro studijų programą. 1998 m. Akademijai suteiktas garbingas partizano generolo Jono Žemaičio, Lietuvos partizaninio judėjimo (1944–1953) vado, vardas ir ji vėl priskirta Krašto apsaugos ministerijai (toliau – KAM), kuri teikia studentams finansavimą ir nustato kasmet priimamų studentų skaičių. 1999–2002 m. Akademijoje įvykdyta labai svarbi reforma, dėl kurios pirmosios pakopos universitetinių studijų programų skaičius išaugo nuo vienos iki trijų ir sudarytos dvi magistro studijų programos. Akademija pradėjo dalyvauti bendrojo priėmimo į Lietuvos universitetus sistemoje, taip pat Lietuvos universitetų rektorių konferencijos ir jos komitetų veikloje. Akademijoje organizuoti pirmieji karininkų karjeros kursai pagal NATO karininkų mokymo koncepciją.
7. 2005 m., Lietuvai pereinant prie šiandieninės savanoriškos profesionalios kariuomenės, karininkų poreikis sumažėjo, dėl to KAM sumažino į Akademiją priimamų studentų skaičių nuo 120–150 iki 50–70 kariūnų per metus, ir Akademija optimizavo patalpų ir studentų bendrabučių naudojimą, palaiapsniui rekonstruodama pastatus pagal vakarietiškus standartus. Šis procesas tebevyksta. Kadangi studentų priėmimas buvo sumažintas neapkarpius personalo skaičiaus, studentų ir dėstytojų santykis yra puikus palyginti su tarptautinėmis normomis. Bendras 2013 m. priimtų studentų skaičius – 547. Akademijoje dirba 61 akademinis darbuotojas, vykdamis akademinės studijų programas (13 profesorių (vyriausieji mokslo darbuotojai), 24 docentai (vyresnieji mokslo darbuotojai), 24 lektoriai (jaunesnieji mokslo darbuotojai), 42 lektoriai iš neformaliojo švietimo srities ir 67 kariniai instruktoriai.
8. 2009–2013 m. prasidėjo kitas reformų etapas, siekiant integruoti mokslo veiklą, universitetines ir karines studijas, rasti lyderystės plėtros nišą programose, pradėti rengti karinio jūrų laivyno karininkus ir didinti karinės karjeros plėtros kursų skaičių. Akademija labai išplėtė tarptautinį bendradarbiavimą, pagerino ryšius su Lietuvos universitetais ir kuria aukštos kokybės studijų programų sistemą, kuri yra lankstesnė nei anksčiau ir labiau pritaikyta prie šiandienos poreikių.
9. Akademija – unikali Lietuvos aukštoji mokykla, vienintelis universitetas, kuris nėra tiesiogiai pavaldus Švietimo ir mokslo ministerijai (toliau – ŠMM). Vis dėlto Akademijai galioja Švietimo ir mokslo įstatymas bei valdymo principai ir Akademija jų laikosi, jeigu jie neprieštarauja Karo tarnybos įstatymui, kuris turi viršenybę.

Akademija – vienintelė karinė mokykla Lietuvoje, studentai čia privalo dėvėti uniformas ir laikytis griežto grafiko, taip pat paklusti teisėtiems vadų įsakymams. Karinės studijos vykdomos pagal Lietuvos kariuomenės vado nustatytus reikalavimus. Dėl šių priežasčių Akademijos organizacinė struktūra šiek tiek skiriasi nuo kitiems Lietuvos universitetams įprastos struktūros, o Akademijos valdymo struktūra ir specifika studijų sistemoje taip pat šiek tiek kitokia. Nepaisant to, Akademijs laikosi visų su studijų kokybe ir Bolonijos procesų nuostatų vykdymu susijusių reikalavimų, kad užtikrintų reikiamą studijų lygį ir rengtų išsilavinusius plataus požiūrio karininkus.

10. Akademijos viršininkui suteikti rektoriaus įgaliojimai bei teisės ir jis tradiciškai vadovauja Akademijai. Akademijos viršininkas kartu atlieka karinio dalinio viršininko ir universitetinių studijų bei mokslo vadovo funkcijas, taip pat jis yra svarbiausias Akademijos lyderis, kuris daro įtaką organizacijos plėtrai ir veiklos kryptims, taip pat yra atsakingas už išteklių paskirstymą ir personalo įdarbinimą. Akademijos viršininkas yra pavaldus krašto apsaugos ministru, užtikrinančiam tiesioginius ryšius su steigėju, t. y. KAM, tačiau būdamas karininkas, jis atsiskaito kariuomenės vadui. Jam talkina Akademijos vadovybė. Prorektorius mokslui ir studijoms vadovauja universitetinėms studijoms ir mokslinei veiklai, o už karines studijas atsakingas viršininko pavaduotojas kariniam rengimui. Kariūnų bataliono viršininkas atsakingas už kariūnų kasdienį gyvenimą ir lyderystės gebėjimų lavinimą. Akademijos štabo viršininkas užtikrina Akademijos valdymo koordinavimą, logistikos viršininkas prižiūri materialinę paramą Akademijai.
11. Kadangi Akademijs – sudėtinė KAS dalis, ji strategiškai laikosi krašto apsaugos ministro gairių, Lietuvos karinės doktrinos ir kitų doktrinų bei patvirtintų strategijų. Dėl to ilgą laiką nebuvo poreikio rengti arba plėtoti atskirą Akademijos strategiją. Tačiau 2012–2013 m. priimtas sprendimas parengti Akademijos 2013–2018 m. Strategiją atsižvelgiant į išsiplėtusią Akademijos veiklą tarptautinio bendradarbiavimo srityje ir vis dažnesnį pažangių vadybos principų taikymą. Ši Strategija – Akademijos strateginio veiklos plano branduolys.
12. Tarptautinės vertinimo komisijos ne kartą vertino Akademijos vykdomas akademiinių studijų programas, šiais duomenimis pagrįstas savianalizės procesas, ir jie įtraukti į SS. Šis vertinimas – pirmasis Akademijos veiklos vertinimas, atliktas po ankstesnių atskirų Akademijos vykdomų studijų programų vertinimo. Akademijs pradėjo rengti SS 2013 m. pavasarį vykdydama viršininko įsakymą Nr. V-598. Materialiųjų išteklių vertinimas atliktas 2013 m. pavasarį. Savianalizės rengimo procesas aptartas su Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) vadovybe ir paskirtu konsultantu. Dėl tuo metu vykusių krašto apsaugos teisinės bazės pokyčių ir naujo Akademijos statuto patvirtinimo proceso vėlavimo, susitarus su SKVC, galutinis SS parengimo ir pateikimo terminas atidėtas iš 2013 m. rudens į 2014 m. kovo mėnesį. Prieš parengiant galutinį variantą vyko aktyvios konsultacijos dėl savianalizės dokumentų teksto ir turinio.



13. Akademijoje vykdomos tarptautinių santykių, transporto ir logistikos, personalo vadybos, modernių gynybos technologijų vadybos, visuomenės saugumo ir gynybos, karinės diplomatijos, žmonių išteklių vadybos studijų programos. Be to, Akademija kartu su Vytauto Didžiojo universitetu, Kauno technologijos universitetu ir Klaipėdos universitetu vykdo politikos mokslų doktorantūros studijas.

### III. STRATEGINIS VALDYMAS

#### Strateginės aplinkybės

13. Lietuvos karo akademija – labai ypatinga aukštoji mokykla, sukurta dėl labai didelio poreikio, t. y. nacionalinio saugumo poreikio, ir labai glaudžiai susijusi su pagrindiniais socialiniais dalininkais, t. y. KAM ir Lietuvos kariuomene. Žinoma, pasaulyje yra daugiau tokių pavyzdžių. Dabartinė tarptautinė saugumo situacija – neprognozuojama ir nerami, valstybei ir jos NATO bei ES partnerėms nuolat kyla naujų iššūkių. Iš principo tam reikalinga lanksti, greitai reaguojanti ir sutelkta aukštoji mokykla, lygiagrečiai teikianti universitetinio lygmens kvalifikacijas, remianti mokslinius tyrimus, plėtrą ir kuriai tektų karinio rengimo vaidmuo.
14. Akademija pavaldi Krašto apsaugos ministerijai, o ne Švietimo ir mokslo ministerijai. Vėlgi, pasaulyje yra daugiau tokių pavyzdžių. Kadangi socialinių dalininkų / klientų įvairovė gana nedidelė palyginti su įprastiniais universitetais, galima teigti, kad jos savarankiškumas labiau apribotas, nes:
  - a. KAM iš esmės finansuoja visą Akademijos veiklą;
  - b. Akademinė ir kita veikla– orientuoti siaura kryptimi;
  - c. Taryboje atstovaujami du pagrindiniai socialiniai dalininkai.

Vis dėlto vertinimo grupė atkreipia dėmesį, kad strateginės plėtros procesas dažniausiai reiškia dialogą (žr. 35–38 punktus), o Akademija gauna pakankamą finansavimą savo tikslams pasiekti. Dėl savarankiškumo ir atskaitomybės pusiausvyros problemų nekyla.

15. SKVC vertinimo grupė mano, kad Akademijos kultūra – labai pozityvi. Ji neišvengiamai atspindi karinę aplinką ir susijusias normas, kuriomis ji vadovaujasi, tačiau demonstruojamos tokios savybės kaip:
  - a. susitelkimas, konsensusas ir bendras tikslas;
  - b. gera pusiausvyra tarp „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ metodų;
  - c. studentų ir personalo užsidegimas ir atsidavimas Akademijos kultūrai ir veiklai bei išskirtinei kokybei abiejose Akademijos veiklos šakose (akademinėse studijose ir kariniame rengime);
  - d. suinteresuotumas palaikyti ryšius su socialiniais dalininkais, Lietuvos visuomene, išmanyti politikos realijas, didelis noras ir pajėgumas bendradarbiauti su kitomis institucijomis;
  - e. lankstumas ir akivaizdus noras prisitaikyti, nors šiek tiek labiau netvarkos įnešantis kūrybiškumas, būdingas kitoms aukštosioms mokykloms, čia ne toks akivaizdus.

Neigiamas aspektas būtų tas, kad SS akivaizdžiai ir aiškiai nepateikta struktūrizuota institucijos savikritika ir ko iš jos išmoka. Šis klausimas išsamiau aptariamas šiose išvadose toliau.

16. Pagal nacionalinius ir tarptautinius standartus Akademija – gana maža aukštoji mokykla. Dėl to didesnė jos vidinė sanglauda, gebėjimas greitai reaguoti į išorinius veiksnius ir skatinamas tikslingas, bet ne biurokratinis, požiūris į institucijos valdymą, o įvairios tvarkos akademinėje srityje iki šiol pagrįstos neformalumu, organiškumu arba tuo, kas įprasta, nors tai nekėlė akivaizdžių didelių problemų ar neturėjo neigiamų pasekmių. Vis dėlto įstaigos mažumas turi tam tikrų pasekmių, būtent:
  - a. maža disciplinų įvairovė, kuri riboja tarpdalykinių studijų aprėptį, jeigu jų prireiktų studijų ar mokslinėje veikloje;
  - b. ribotas pajėgumas užtikrinti tinkamų darbuotojų teikiamas pagalbinės paslaugas, kurios įprastos dideliame šiuolaikiškame universitete, pavyzdžiui,
    - Tarptautinis biuras;
    - Kokybės užtikrinimo biuras;
    - Mokslinių tyrimų, tyrimų ir plėtros biuras;
    - Žmogiškųjų išteklių padalinys.Kai kurias jų šiuo metu kuo puikiausiai gali teikti KAM lygmenyje.
  - c. mažas pajėgumas šiuo metu išnaudoti sudėtingas akademinės ir mokslo galimybes, t. y. kritinės masės klausimas.
17. Atsižvelgiant į pirmiau pateiktą punktą dėl Akademijos dydžio, svarbu, kad visi pokyčiai, kuriuos rekomenduoja vertinimo grupė ir vykdo Akademija, nesudarytų per didelio ir nereikalingo procedūrinio ir biurokratinio krūvio, kuris itin suvaržytų įstaigos lankstumą, reagavimo greitį ir slopintų kūrybiškumą.
18. Atrodo, kad aukštosios mokyklos padėtis – gana stabili ir tvirta, turint galvoje jos gyvavimo ciklą (žr. 1 pav.), kariūnų arba studentų ir darbuotojų skaičių, KAM biudžetinius asignavimus ir pan., ir ji prisitaiko prie aplinkos išlaikydama stabilią padėtį. Aišku, kad toks gebėjimas prisitaikyti galėtų būti išlaikytas visą laiką ir yra faktų, rodančių, kad Akademija tikrai nėra stagnacijos būsenos. Vis dėlto kyla klausimas, ką turėtų apimti kitas plėtros etapas. Reiktų apsvarstyti šiuos klausimus:
  - a. studentų skaičiaus didinimą bakalauro lygmens studijų programose (daugiausiai pritraukiant studentus iš užsienio);
  - b. galimus studijų programos apimties nekariniam personalui papildymus Akademijos kompetencijos srityse pirmosios ir antrosios pakopos lygmenyse bei nuolatinį profesinį tobulėjimą;
  - c. didesnę tarpdalykinių laipsnių įvairovę, išnaudojant pagrindines Akademijos disciplinas, galbūt arba tikriausiai bendradarbiaujant su kitomis aukštosiomis mokyklomis;
  - d. tarptautinį studentų įdarbinimą NATO ir kitose šalyse;

- e. mokslinių tyrimų ir plėtros tobulinimą;
- f. pažangų akademinį ir kokybės užtikrinimo procesų sisteminimą, kai kuriuos jų būtų galima sugriežtinti, kad jie atitiktų tarptautinius ir (arba) ES standartus. Tai, žinoma, patartina daryti prieš studijų programų įvairovės išplėtimą.

Šie klausimai išsamiau aptariami toliau pateiktuose punktuose.

1 pav.

## AUKŠTOSIOS MOKYKLOS GYVAVIMO CIKLAS

	Plėtra	Inicijavimas	Augimas	Konsolidavimas ir stabili padėtis	Sąstingis	Žlugimas ir pabaiga
<b>REZULTATAS</b> – Absolventai – Moksliniai tyrimai ir publikacijos – Tyrimai ir plėtra						
<b>DIDĖJANTIS INDĖLIS</b> – Laikas – Energija – Lėšos		ŠVIETIMO NENUOSTOLINGUMAS		OPTIMALI INDĖLIO GRAŽA		MAŽĖJANTI GRAŽA
<b>YPATYBĖS</b>	Poreikio nustatymas Patikslinimas Plėtra Patvirtinimas	Atstovavimas Veiklos skatinimas – Tinkamumas – Juntama kokybė – Kvalifikacija – Parama – Patikimumas	Progresyvus institucionalizavimas – Skirti ištekliai – Sukurtos struktūros – Parengtos procedūros – Paramos augimas – Teisėtumas – Augantis žinomumas	Pažangos patikra Prisitaikymas prie besikeičiančių aplinkybių ir kokybės gerinimas	Progresyvi inercija – Negebėjimas reaguoti į iššūkius ir kritiką – Prasti patikros procesai – Pasiūlymų nelankstumas – Klientų praradimas – Paramos ir teisėtumo praradimas – Didėjantis deficitas	Krizė – Studentų skaičius, finansavimas ir kokybė yra mažesni už leistiną minimumą – Sprendimas baigti veiklą arba siekti suliejimo

19. Į veiklos, susijusios su studijų programų vykdymo kokybe ir įvairove, plėtros klausimą reikia žiūrėti rimtai, nes pagrindinis tikslas nustatytas Įstatyme bei Statutuose, ir jo nederėtų niekaip sumenkinti. Visa veikla pirmiau nurodytose srityse turėtų būti sutelkta į pagrindinių dalykų stiprinimą.

## **Strateginis valdymas**

### Strateginis planavimas

20. Akademija parengė ir įgyvendina 2013–2018 m. strategiją. Akivaizdu, kad ji glaudžiai susijusi su atitinkamomis išorinėmis imperatyviomis nuostatomis, nustatytomis Lietuvos krašto apsaugos ir švietimo bei mokslo sistemose, NATO, EHEA ir ERA, nors pastarųjų dviejų įgyvendinimas tebevyksta. Be to:

- a. trys strateginiai tikslai ir susijusios kertinės vertybės bei veiklos principai – natūralios pirmiau nurodytų imperatyvių nuostatų pasekmės ir akivaizdu, kad jos veikia vidinį elgesį;
- b. plano galiojimo laikotarpiui nustatyti trylika strateginių uždavinių, kylančių iš šių trijų strateginių tikslų, numatant įgyvendinimo metus ir trumpai apibrėžiant laukiamus rezultatus. Trylika uždavinių yra šie:
  - i. Studijos ir studentai (1, 2, 3, 4, 11)
  - ii. Dėstytojų įdarbinimas (5)
  - iii. Mokymasis visą gyvenimą (6, 8)
  - iv. Mokslinė tiriamoji veikla (3)
  - v. Tarptautinis bendradarbiavimas (9)
  - vi. Kokybės užtikrinimas (10)
  - vii. Vadyba (12)
  - viii. Reputacija (13).

21. Sprendžiant iš jų apibrėžčių:

- a. Uždaviniai yra gana glausti ir paprasti, galėtų būti detalesni ir didesnės apimties;
- b. Atrodo, kad trūksta kai kurių elementų, kurie paprastai įtraukiami į universitetų strategijas, būtent:
  - i. tiksli aplinkos iššūkių ir jos nulemtų veiksmų analizė;
  - ii. akademinės apimties ir skaičių kitimas;
  - iii. dėstyto ir mokymosi metodai;
  - iv. tyrimai ir plėtra;
  - v. išorinis mokymasis visą gyvenimą;
  - vi. tarptautiškumas;
  - vii. finansavimas;
  - viii. žmogiškieji ištekliai.

22. Taigi, nors strategija, be abejo, yra įgyvendinama, pažangi ir pagrįsta konkrečiomis veiklomis:

- a. pagal tarptautinius standartus tokia, kokia ji yra dabar, ji nėra visapusiška strategija;
- b. neaišku, kaip vyksta metinis veiksmų planavimas, ypač, kaip į jį įtraukiami veiksmai, kuriuos nulemia nauji iššūkiai, nenumatyti rengiant planą;
- c. neaišku, kas atsakingas už uždavinių įvykdymą;
- d. ji yra labiau aprašomojo, o ne analitinio pobūdžio.

Rekomendacija:

Akademija turėtų apsvarstyti, kaip strateginio planavimo procesas galėtų būti naudingai plėtojamas, kad būtų atsižvelgta į pirmiau pateiktus pastebėjimus, taip pat persvarstyti Tarybos ir Senato funkcijas šiame procese.

23. Šiuo metu uždavinių lentelės „Laukiamų rezultatų“ dalis kartu su rodikliais ir (arba) priemonėmis, paimtomis iš Krašto apsaugos sistemos plėtros programos ir Statutų, yra plano įgyvendinimo stebėsenos pagrindas. Patikros ir stebėsenos mechanizmai – aiškūs, taip pat aišku, kad jie taikomi reguliariai ir skirtingais lygmenimis.

Rekomendacija:

Akademijai būtų naudinga apsvarstyti priemonių, tokių kaip:

- pagrindiniai veiklos rodikliai,
- rizikos vertinimas,

taikymą pirmiau nurodytose srityse, apie kurias tarptautiniu mastu galima rasti gana daug gerosios patirties aukštajame moksle.

24. Įvairiose srityse vykdomos įvairios veiklos ir daroma didelė pažanga. Dėl jų vertinimo grupė pateikė daug rekomendacijų kitose šių išvadų dalyse.

Rekomendacija:

Akademijai būtų naudinga sujungti šias veiklas į konkrečių koordinavimo strategijų sistemą, susijusią su Strateginiu veiklos planu.

Išskirtinos šios sritys:

- a. Tarptautiškumas, įskaitant
  - (tarptautiškumo veiklos) politikos loginį pagrindą ir prioritetus;
  - pirmosios ir antrosios pakopos dvikryptį studentų mobilumą (*Erasmus* ir kt.);
  - jungtinius ir (arba) dvigubus laipsnius;
  - mokslo tiriamąją veiklą;
  - tarptautines partnerystes.
- b. Žmogiškųjų išteklių valdymas, įskaitant
  - atranką ir profilį;
  - išlaikymą ir kaitą arba sudėtį pagal amžių;
  - personalo vertinimą;
  - personalo tobulėjimo prioritetus;
  - atvykstančio personalo panaudojimą (kokybės užtikrinimui ir pan.);

- prioritetus.
- c. Finansinė strategija, pavyzdžiui,
  - sąsaja su akademinio planu;
  - ne iš KAM gaunamų pajamų šaltiniai, ypač iš mokslo veiklos, mokymosi visą gyvenimą veiklos (civilinės) ir užsienio studentų (jeigu taikoma).
- d. Partnerystės, pavyzdžiui,
  - loginis partnerysčių pagrindas;
  - laukiami rezultatai, ypač didesnio pajėgumo prasme;
  - partnerysčių lygmenys (strateginis, veiklos projektas, individualios stipendijos personalui);
  - strateginių partnerių atrankos kriterijai;
  - tarptautinės;
  - vietos;
  - neefektyvių partnerysčių nutraukimas.

### **Kokybės užtikrinimas**

25. Aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimo strategijos, ypač sutelktos į karinį išsilavinimą, aprėptis turėtų apimti:

- studijas;
- mokslo veiklą;
- pagalbines paslaugas;
- į išorę nukreiptą mokymąsi visą gyvenimą
- karinį rengimą.

Reikia turėti pakankamas ir tinkamas priemones kokybės užtikrinimo efektyvumui išnagrinėti kiekvienoje srityje. Kartu su strategija turi būti naudojamos sistemingos ir aiškios priemonės, apimančios visas grįžtamojo ryšio ciklo dalis ir užtikrinti, kad socialiniai dalininkai, tarp jų ir studentai prisidėtų prie strategijos.

26. Kokybės užtikrinimo klausimai Akademijos statute neminimi. 2013–2018 m. Strategijos (VIII skyriuje) yra trumpas punktas apie studijų kokybės užtikrinimą. Vienas iš trylikos strateginių uždavinių (uždavinys Nr. 12) Strategijoje formuluojamas taip: „Tobulinti Karo akademijos veiklos valdymo ir kokybės vadybos sistemas, grįstas strateginio valdymo principais.“ Šio uždavinio pageidaujamas rezultatas apibūdinamas taip: „Sukurta funkcionali ir veiksminga veiklos valdymo ir kokybės vadybos sistema.“

27. Vidaus studijų kokybės užtikrinimo sistema apibūdinta Savianalizės suvestinėje aptariant sistemos įgyvendinimo istoriją ir išsamiai aprašant jos veikimo principus ir mechanizmus. Sistema grindžiama Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis, 2005 m. (ESG). Sistemos gairės pateiktos Akademijos Studijų kokybės gerinimo 2011–2014 m. Strategijoje ir Vidaus studijų kokybės užtikrinimo modelyje, kurį Senatas patvirtino 2012 m. balandžio mėnesį. Studijų kokybės gerinimo strategijos parengimas – svarbus Akademijos pasiekimas ir



pranašumas kokybės užtikrinimo srityje. Dokumente išskiriamos trys prioritetinės Akademijos studijų kokybės tobulinimo kryptys:

- studijų eiga,
- universitetinės studijos ir
- karinio rengimo vadybos sistema ir infrastruktūros tobulinimas.

Strategijoje yra kokybės užtikrinimo srities SSSG analizės elementų ir tiksliai nustatytos studijų kokybės gerinimo užduočių priemonės. Nauja Vidaus studijų kokybės gerinimo sistema apima šiuo dalyviu:

- Akademijos viršininką,
- Senatą (Studijų kokybės vadybos komitetą ir Studijų programų komitetą, Atestacijos komisiją),
- Studijų kokybės vykdomąją komisiją,
- kariūnus ir kursų dalyviu ir
- Akademijos katedras ir dėstytoju.

28. *Tarptautinių santykių* bakalauro studijų programos išorinis vertinimas atliktas 2007 m., praėjus penkeriems akademiniam metams nuo studijų programos vykdymo pradžios 2001-aisiais. Ši programa akredituota be išlygų. 2013 m. pabaigoje atliktas *Tarptautinių santykių* bakalauro studijų programos ir *Karinės diplomatijos* magistro studijų programos (ištęstinės) išorinis vertinimas. 2009 ir 2013 m. atliktas *Personalo vadybos* bakalauro studijų programos, o 2010 m. *Žmonių išteklių vadybos* magistro studijų programos išorinis vertinimas. Praėjus šiam aukštosios mokyklos veiklos vertinimo tarptautinės ekspertų grupės vizitui, buvo gauti atliktų *Tarptautinių santykių* bakalauro studijų programos ir *Karinės diplomatijos* magistro studijų programos (ištęstinės) išorinio vertinimo rezultatai – abi studijų programos įvertintos teigiamai (l. e. SKVC direktoriaus pareigas N. Skaburskienės 2014-04-18 raštas LKA viršininkui Nr. SV5-81). Studijų programos įvertintos teigiamai be išlygų ir akredituotos. Įgyvendindama Bolonijos proceso nuostatas, Akademiija imasi šių veiksmų:

- vykdo trijų pakopų studijas;
- taiko Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemą (ECTS) bei skirtingų studijų programų turinio (apimančio bendruosius, bazinius ir pasirenkamuosius dalykus) sandarą formuoja pagal Bolonijos proceso gaires;
- diplomo priedėlis parengtas pagal Europos Komisijos, Europos Tarybos ir UNESCO/CEPES modelį;
- sudaro studentams sąlygas naudotis lanksčiomis studijų formomis;
- kolegijų, vidurinių mokyklų ir universitetų absolventai gali tęsti mokslus Akademijoje;
- akredituoja studijų rezultatus kitose aukštosiose mokyklose, įskaitant užsienio mokyklas;
- mokymų ir (arba) studijų procese Akademijos katedros ir kiti už studijų eigą atsakingi padaliniai sistemingai persvarsto ir atnaujina studijų rezultatų vertinimą.

29. Nors dedamos tikrai didelės pastangos, kad iš studentų būtų gauti įvertinimai ir atsiliepimai apie kokybę Akademijoje, ir visos Akademijos katedros ir institutai išnaudoja kiekvieną progą studentų nuomonei išsiaiškinti tiek per klausimynus, tiek per Kariūnų tarybą, taip pat išklausdami studentų nuomonę Senate ir pan., šie procesai nėra tokie formalūs, kokie galėtų būti. Katedros naudoja skirtingus klausimynus, todėl skiriasi vertinimų rezultatai. Studentų atsiliepimai – neformalūs ir nevisada gaunami laiku. Faktai aiškiai rodo, kad gavusios studentų atsiliepimus katedros imasi veiksmų, įskaitant dėstytojų kuravimą ir kitas prasto dėstytojų problemai spręsti skirtas priemones. Tačiau studentai nevisada informuojami apie veiksmus, kurių imamasi išskeltoms problemoms spręsti, arba priežastis, kodėl kažko nereikėtų daryti.

Rekomendacija:

Įvesti formalią sistemą, kuri užtikrintų, kad studentai būtų informuoti apie savo atsiliepimų rezultatus ir tai, kokių veiksmų dėl to imamasi, jeigu jų imamasi iš viso.

30. Labai pagirtina personalo, tiek karinio, tiek civilinio, atvirų durų sistema ir studentai nurodė, kad jiems tokia politika patinka. Visi skatinami bet kuriam darbuotojui pasakyti savo nuomonę ir lavinti kritiško mąstymo gebėjimus. Akivaizdu, kad vyrauja pozityvi studentų išklausymo kultūra. Išklausius nuomones imamasi veiksmų, nors tai nevisada akivaizdu studentams.

31. Išvados:

- a. Gana trumpo laiko, kai veikia naujoji Vidaus studijų kokybės sistema, nepakanka sistemos efektyvumui statistiškai įvertinti.
- b. Akademijoje sukurti ir taikomi kokybės užtikrinimo sprendimai dažniausiai apima studijų sritį. Reikia parengti ir įgyvendinti tinkamus sprendimus kitose srityse (pavyzdžiui, mokslinėje veikloje, logistikoje, įskaitant infrastruktūrą, aprūpinimą maistu, transportą, pastatų priežiūrą ir t. t.) ir vadyboje).
- c. Akademijos kokybės užtikrinimo politikos laikomos tinkamai orientuotomis ir progresyviomis.
- d. Akademijos Senate įsteigti padaliniai, atsakingi už studijų kokybės vadybą ir vertinimą. Parengti ir atitinkamų vadovų patvirtinti reikiami reglamentuojantys dokumentai.
- e. Vidaus studijų kokybės sistema atitinka Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires.
- f. Absolventams suteikiamos kvalifikacijos atitinka Nacionalinę ir Europos kvalifikacijų sandaras.
- g. Studijų programų kokybės gerinimas numatytas Akademijos vidaus tvarkos taisyklėse, švietimo ir mokslo ministro bei Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymuose. Vis dėlto atkreiptinas dėmesys, kad pati Akademia atsakinga už studijų programų kokybės užtikrinimą.
- h. Dėstytojų priėmimo į darbą procesai tobulinami pagal sąlygas, nustatytas Senato reglamente dėl dėstytojų ir mokslinių darbuotojų atestavimo ir dalyvavimo konkursuose. Akademijoje tarnybą atliekančių karininkų karjeros

valdymas pagrįstas Karininkų karjeros koncepcija, patvirtinta 2012 m. Krašto apsaugos ministro įsakymu.

- i. Akademija nuolat iš įvairių informacinių šaltinių renka ir analizuoja su studijomis susijusią informaciją (duomenis apie kariūnų priėmimą ir kursų dalyvius, jų studijas ir reitingus). Akademija dalyvauja LIEMISIS („Lietuvos aukštųjų mokyklų studijų valdymo informacinės sistemos“) projekte.
- j. Studijų programų aprašai ir studijų programų išorinio vertinimo rezultatai skelbiami Akademijos interneto svetainėje ([www.lka.lt](http://www.lka.lt)). Žurnalas „Kariūnas“, leidžiamas keturis kartus per metus, prisideda prie informacijos viešinimo.

### 32. Stipriosios kokybės užtikrinimo sistemos pusės:

- a. kokybės užtikrinimo klausimai įtraukti į Akademijos strateginius tikslus; nustatyti kiekvieno strateginio uždavinio laukiami rezultatai;
- b. skaidri, išsami ir konkreti studijų kokybės gerinimo strategija, aiškūs prioritetai ir remiantis SSGG analize numatyti kokybės gerinimo užduočių vykdymo būdai;
- c. Akademijos senate įsteigti už studijų kokybės vadybą atsakingi padaliniai;
- d. dokumentus, reglamentuojančius studijų kokybės užtikrinimo procesus, yra patvirtinę atitinkamus įgaliojimus turintys asmenys;
- e. įdiegta nuosekli ir sisteminga studijų kokybės užtikrinimo administravimo ir stebėsenos sistema;
- f. naudojami studijų kokybės užtikrinimo elementai; atliekamas išorinis ir vidinis studijų kokybės vertinimas (įskaitant *inter alia*, išorinį Studijų kokybės vertinimo centro atliekamą studijų programų vertinimą, dėstytojų veiklos savianalizę, atestavimą, kariūnų arba studentų nuomonės apie studijų dalykus ir studijų administravimą tyrimą).

### Silpnosios pusės:

- a. į Akademijos statutą neįtrauktos kokybės užtikrinimo nuostatos;
- b. Akademijoje taikomi kokybės užtikrinimo sprendimai iš esmės susiję su švietimu arba studijomis, tačiau taip pat reikia įtraukti ir kitas sritis (pavyzdžiui, mokslinę veiklą, logistiką);
- c. nepakankama statistinė studijų kokybės užtikrinimo klausimų analizė, taip pat nepaskirtas už analizės atlikimą atsakingas asmuo arba padalinys;
- d. nėra absolventų karjeros stebėsenos sistemos.

### 33. Siūlymai ir rekomendacijos:

- a. Svarbu papildyti Akademijos statutą kokybės užtikrinimo nuostatomis.
- b. Akademija turėtų apsvarstyti galimybę parengti ir įgyvendinti kokybės užtikrinimo sprendimus visose Akademijos veiklos srityse (ypač vadyboje, mokslo veikloje ir logistikoje).
- c. Rekomenduojama išplėsti 2013–2018 m. Strategiją, kur kalbama apie 1 studijų kokybės užtikrinimą ir informacijos sklaidą pagal kokybės užtikrinimo klausimų svarbą ir vadovaujantis Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (ESG).

- d. Svarstyti nuolatinės pilno etato pareigybės įsteigimą, kad būtų galimybė rinkti informaciją analizuoti statistinę medžiagą, susijusią su kokybės užtikrinimu ir įstaigos valdymu, įskaitant absolventų karjeros stebėseną, taip pat rekomenduojama apsvarstyti galimybę įsteigti šiam tikslui skirtą padalinį.
- e. Vadovaujantis daugelio aukštųjų mokyklų gerosios patirties pavyzdžiais, rekomenduojama įdiegti absolventų karjeros stebėsenos sistemą.

### Organizacinė struktūra

34. Vertinimo grupė supranta, kad įprasta tipinė organizacinė universiteto struktūra nelabai tinka konkrečioms Akademijos principams, pobūdžiui ir į KAM sutelktai veiklai, turint galvoje atitinkamas Tarybos funkcijas (susijusias su ištekliais, strategija, misija ir pan.) ir Senato vaidmenį (susijusį su akademiniais klausimais). Todėl abi šios institucijos atlieka Akademijos viršininko patariamųjų institucijų funkciją, o jis savo ruožtu pavaldus KAM.

Atsižvelgdama į toliau pateiktus pastebėjimus, vertinimo grupė itin teigiamai vertina Akademiją už tinkamą veiklos organizavimą specifinėje aplinkoje.

35. Tarybos vaidmuo – aiškus ir atrodo, kad ji efektyviai atlieka savo funkcijas, atsižvelgiant į tai, kad ji nėra tikrasis Patikėtinių valdybos arba Valdančiojo organo atitikmuo. Vis dėlto vertinimo grupė turi kelias rekomendacijas šiai sričiai tobulinti:
- a. Akademija galėtų pagrįstai apsvarstyti, kaip Taryba galėtų efektyviau dalyvauti strateginio planavimo ir patikros procese naudodama šias priemones:
    - i. pagrindiniai veiklos rodikliai;
    - ii. rizikos vertinimas.
  - b. Taip pat verta apsvarstyti, galbūt Taryba galėtų teikti pagalbą:
    - i. įvairinant Akademijos pajamų šaltinius;
    - ii. plečiant mokymosi visą gyvenimą arba nuolatinio profesinio tobulėjimo viziją, į ją įtraukiant su KAM arba kariuomene nesusijusius asmenis.

36. Su Senato vaidmeniu susijusios rekomendacijos:

- a. Didinti jo sutelktį į akademinę strategiją, atsižvelgiant į toliau pateiktas išvadas apie akademinę studijas ir mokslinę veiklą;
- b. Reikėtų didinti jo sutelktį į KU, atsižvelgiant į toliau pateiktas išvadas apie akademinę studijas ir mokslinę veiklą.

37. SS nurodyta, kad 2009, 2010 ir 2011 m. Akademijoje įvykdyta daug struktūrinių pokyčių. Vertinimo grupės vertinimu, Akademijos aplinkybėmis visi jie yra pagrįsti ir juos įgyvendinus gauti gana efektyvūs rezultatai.

38. Vis dėlto diskusijose atrodė, kad liko šiek tiek neaišku, kokia konkreči vieta tenka už mokslinę veiklą, tarptautiškumą ir kokybės užtikrinimą atsakingiems asmenims, kokia

jų veiklos sutelktis ir aprėptis. Atsakomybė už šias sritis paskirstyta įvairiam personalui, užuot priskyrus ją vienam paskirtam asmeniui, kaip įprasta užsienio universitetuose ir aukštosiose mokyklose. Vertinimo grupės rekomendacijos:

- a. Akademija turėtų šią praktiką persvarstyti.
  - b. Jeigu mokslo veikla būtų plečiama Akademijoje, Karo mokslų instituto vaidmuo (be jo vykdomos mokslo veiklos) turėtų apimti dotacijų mokslo veiklai gavimą; susijusius tyrimus ir plėtrą bei su gynybos pramone susijusias sutartis; doktorantūros studijų programą; mokslo veiklos kokybės užtikrinimą ir t. t.;
  - c. Kokybės užtikrinimas ir tarptautiškumas (žr. Išvadų 24–33, 40 punktus).
39. Svarbus struktūros elementas yra susijęs su tarpinstitucinėmis partnerystėmis (taip pat žr. Išvadų 40, 62, 69 punktus). Atsižvelgiant į mažą Akademijos veiklos mastą ir jos nuoširdų norą siekti išskirtinės kokybės su tarptautiniu saugumu susijusiame aukštajame moksle, efektyvios partnerystės atlieka esminį vaidmenį:
- a. didinant Akademijos pajėgumus jos misijai įgyvendinti;
  - b. gerinant kokybę;
  - c. plečiant geografinę aprėptį ir prieigą prie kitų studentų, personalo ir pajamų šaltinių.
40. Akademija dokumentais patvirtino, kad turi daug nacionalinių ir tarptautinių partnerių. Tai pagirtina, tačiau iš SS neaišku, kokie iš tiesų yra šių partnerysčių konkretūs tikslai arba sąlyginis efektyvumas, taip pat kaip jos prisideda prie įstaigos strategijos ir ypač siekiamo Akademijos vaidmens ateityje ir prioritetų. Vertinimo grupė rekomenduoja Akademijai:
- a. patikslinti konkrečius partnerysčių tikslus dabar ir ateityje;
  - b. parengti griežtus kriterijus kiekvienos jų efektyvumui vertinti;
  - c. griežtai taikyti kriterijus;
  - d. daugiausiai dėmesio skirti tiems partneriams, kurie naudingi, ir (arba) atsisakyti tų, kurie nėra naudingi, arba gerinti santykius su nenaudingais partneriais;
  - e. nustatyti, kokių partnerių reikės ateityje.

### Žmogiškųjų išteklių valdymas

41. Pagirtina, kad ši SS dalis – išsamiai ir joje aptariamai nuolatiniams ir nenuolatiniams darbuotojams; kokybės tobulinimo ar personalo tobulėjimo sąlygos; motyvacijos politika ir praktika.

### Rekomendacija

Akademijai vertėtų apsvarstyti ilgalaikiškesnius personalo tobulėjimo prioritetus. Dabartinės Strategijos tiksluose jis nėra aiškiai numatytas, ir sprendžiant iš SS, yra daug su personalu susijusių klausimų, kuriuos būtų galima įtraukti į dabartinį planą.

#### 42. Išvados dėl strateginio valdymo

Apibendrinant, vertinimo grupė mano, kad strateginis valdymas Akademijoje veikia gerai, į šį procesą aktyviai įtraukiamos visos suinteresuotosios šalys. Pateikusi įvairias rekomendacijas ankstesniuose punktuose, įskaitant rekomendacijas, kurias, vertinimo grupės manymu, reikėtų įtraukti į dabartinės 2013–2018 m. Strategijos pataisas, vertinimo grupė mano, kad Akademia atitinka SKVC nustatytus strateginio valdymo kriterijus.

*Šios srities įvertinimas: strateginio valdymo sritis vertinama teigiamai.*

### **IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ**

43. Lietuvos karo akademija – aukštoji mokykla, rengianti karininkus ir kitus saugumo specialistus pagal aštuonias visų trijų lygmenų studijų programas (bakalauro, magistro ir doktorantūros). Pagrindinė Akademijos užduotis, pagrįsta jos vizija ir misija, – rengti karininkus ugdant jų lyderio savybes, suteikiant profesinių gebėjimų, reikalingų tarnauti kariuomenėje įvairiose situacijose.
44. Studijų turinio tobulinimo procesas – skaidrus ir veiksmingas. Tiek akademinis personalas, tiek socialinių partnerių atstovai dalyvauja studijų turinio tobulinimo procese, o tai daro teigiamą poveikį absolventų kompetencijai ir padeda optimaliai susieti teorines studijas ir praktiką. Reaguojant į nustatytus ekonominės ir socialinės raidos poreikius, studijų programos buvo pakeistos ir sudarytos naujos studijų programos. Atlikti pakeitimai dažniausiai susiję su visuomenės poreikiu užtikrinti nacionalinį saugumą ir būtinybę naudoti modernias gynybos technologijas.
45. Pagrindiniai Akademijos Strategijoje numatyti tikslai daugiausiai sutelkti į aukštojo išsilavinimo, atitinkančio šiuolaikinius karinius poreikius, suteikimą pagal Krašto apsaugos ministerijos sukurtą karjeros sistemą. Visi pagrindiniai socialiniai partneriai Akademijai pateikia savo poreikius, susijusius su kvalifikacijomis ir karjeros planavimo strategijomis, ir remdamasis šia informacija ministras kasmet tvirtina priimamų studentų vietų skaičių. Akademijoje vykdomos studijos ir mokymai yra karininkų karjeros sistemos dalis, kuri užtikrina nuolatinį asmeninį tobulėjimą ir paaukštinimą. Vis dėlto neaišku, ar absolventai turi galimybių siekti karjeros už karinės sistemos ribų.
46. Strategijoje taip pat pabrėžiama bendradarbiavimo su nacionalinėmis ir užsienio aukštosiomis mokyklomis bei įvairiomis karinėmis organizacijomis svarba. Bendradarbiavimas su akademiniais ir kariniais partneriais – itin aktyvus ir apima įvairias sritis ir poreikius, taip sudarant sąlygas keistis žiniomis, kvalifikacijai kelti ir įgūdžiams lavinti. Bendradarbiavimas su įvairiais partneriais nuodugniai išanalizuotas Savianalizės suvestinėje, pateiktą informaciją patvirtino per pokalbius su įvairiomis socialiniais dalininkais ir partneriais surinkti faktai.

47. Svarbi bendradarbiavimo dalis yra susijusi su dėstytojų ir studentų mobilumu, siekiant sudaryti daugiau galimybių keistis žiniomis, įgyti naujų gebėjimų. Tačiau akademijoje mainų programose dalyvaujančių studentų skaičius gana mažas, nors ir auga, o dalyvavimo mainuose poveikis Akademijos veiklai Savianalizės suvestinėje net nėra analizuojamas. Ekspertų grupė teigiamai vertinama tai, kad susitikimai su Akademijos vadovybe ir personalu parodė labai teigiamą požiūrį į mainus taip pat buvo patvirtinta, kad įsipareigojama šią veiklą nuolat plėsti. Remiantis Savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, mobilumo programose dalyvaujančių studentų ir dėstytojų skaičius kasmet auga, taip pat padaugėjo dvišalių susitarimų. Atkreiptinas dėmesys, kad Akademia dalyvauja ne tik *Erasmus* mainų programose, bet ir sudaro sąlygas studentams dalyvauti mainuose su aukštosiomis mokyklomis, esančiomis ne Europos Sąjungoje.
48. Strategijoje pabrėžiama Bolonijos proceso principų ir kitų Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatų laikymosi svarba. Akademia yra sudariusi aiškią palyginamąją mokslinių laipsnių sistemą, taiko ECTS sistemą, skatina studentų ir dėstytojų mobilumą, taip pat sudaro studentams sąlygas taikyti lanksčius mokymosi būdus. Visos studijų programos parengtos pagal studijų rezultatus ir studijų turinio sudarymas atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės reikalavimus.
49. Remiantis Savianalizės suvestine ir pokalbiais su Akademijos personalu, strategija, studijų programos ir bendradarbiavimo veikla yra akivaizdžiai susieti, taip pat akivaizdžios šios stipriosios pusės:

Stipriosios pusės:

- a. Studijų programos padeda įgyvendinti Akademijos viziją, misiją ir strateginius tikslus, nes vykdant akademines studijas ir karinį rengimą visose studijų programose rengiami Lietuvos kariuomenės vadai ir lyderiai.
- b. Studijų turinio sudarymo procesas – aiškus ir gerai reglamentuotas Akademijos viduje. Į procesą įtraukiamos skirtingi socialiniai dalininkai, ir atsižvelgiama į socialinių partnerių poreikius. Bendradarbiaudamas su Kokybės komitetu ir Studijų programų komitetu, Senatas atlieka svarbų vaidmenį plėtojant akademines studijas. Be to, studijų programos atitinka šalies ekonominės ir socialinės raidos poreikius.
- c. Studijų eiga – skaidri ir reglamentuota Akademijos viduje, dėl to aktuali informacija studentams lengvai prieinama ir akademinis personalas vienodai supranta vykdomą veiklą.
- d. Dėstyimas ir mokslo veikla aiškiai susieti, t. y. akademinis personalas rengia naujus vadovėlius, ypač karinėse srityse, o tyrimų rezultatai įtraukiami į studijas ir studentai dalyvauja mokslo veikloje.
- e. Iš Akademijos siūlomų studijų ir mokymų akivaizdu, kad karininkų karjeros vadyba – sistemingas ir tęstinis procesas. Studijų programos atitinka personalo poreikius ir karinių pajėgų karjeros sistemą, kurioje karininkai rengiami pagal nacionalinio ir tarptautinio saugumo poreikius. Atkreiptinas dėmesys, kad beveik visi absolventai dirba karinėje srityje. Po Akademijos

baigimo naudojamos geros rotacijos sistemos ir suteikiamos profesinės karjeros siekimo galimybės, nes krašto apsaugos sistemoje karininkams nustatyta aiški karjeros koncepcija.

- f. Glaudus ir efektyvus Akademijos bendradarbiavimas su įvairiais partneriais, kuris padeda įgyvendinti misiją ir strateginius tikslus, numatytus Strategijoje. Vyksta glaudus nacionalinis ir tarptautinis bendradarbiavimas su įvairiais akademineis partneriais: ir karo mokyklomis, ir akademineis universitetais. Matoma, kad glaudžiai bendradarbiaujama su socialiniais partneriais, valstybinėmis institucijomis ir mokyklomis, o tai labai geras visuomenės poreikių tenkinimo įvairiais būdais pavyzdys. Akademijos veikla – vieša ir atvira visuomenei.
- g. *Erasmus* mainų programa – aktyvi ir reglamentuota Akademijos viduje. Per pastaruosius metus tarptautinis studentų mobilumas padidėjo, taip pat auga dėstytojų dalyvavimas mobilumo programose ir išnaudojama daugiau galimybių;
- h. Laikomasi Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatų, studijų programos atitinka Europos Sąjungos reikalavimus, suteikiamos akademinės kvalifikacijos atitinka Nacionalinę ir Europos kvalifikacijų sandaras;
- i. Nors bendras akademinų studijų įvertinimas – teigiamas, kai kurias sritis dar reikia tobulinti. Toliau pateiktų silpnųjų vietų priežastis – arba informacijos Savianalizės suvestinėje trūkumas, arba prieštaringos nuomonės, pateiktos per pokalbius su susitikimų dalyviais.

50. Akademinė siūlo daug mokymosi visą gyvenimą programų. Dauguma jų susijusios su karininkų paaugstinimu ir karjeros plėtra. Mokymosi visą gyvenimą programų vykdymas labai palaikomas Akademijos strateginiuose dokumentuose, Statute ir Akademijos vidaus kokybės užtikrinimo vadove. Akademinė taip pat dalyvauja *Erasmus* mokymosi visą gyvenimą programoje, ir jos vadovybė nurodė, kad Akademinė yra tvirtai pasiryžusi toliau šias programas plėtoti. Šiuo metu programos daugiausiai skirtos kariniam personalui ir civiliams, turintiems poreikį įgyti žinių ir supratimo gynybos ir saugumo klausimais ir paprastai dirbantiems KAM ir susijusias paslaugas teikiančiose įstaigose. Vykdamas neformalaus švietimo ir mokymosi visą gyvenimą programas atsižvelgiama į skirtingą jų dalyvių išsilavinimą ir profesinių žinių lygį. Svarstoma išplėsti programą ir sudaryti sąlygas atitinkamose programose mokyti civiliam personalui.

51. Didžiausia problema – akademinų studijų ir karinio rengimo santykis arba pusiausvyra. Iš pokalbių su įvairiomis interesų grupėmis aiškiai matyti, kad akademinų studijų ir karinio rengimo dalys nėra subalansuotos arba nelabai suprantamos, ypač studentams. Gali būti, kad dėl to kalta prasta komunikacija, o ne netinkama pusiausvyra. Panašu, kad Akademinė neturi aiškios vizijos, kaip šią problemą spręsti, o skirtingos interesų grupės turi skirtingas nuomones šia tema. Dėl šios priežasties SSGG analizėje Akademinė nurodė, kad studijų programos nėra visiškai išbaigtos ir nėra nukreiptos Krašto apsaugos ministerijos poreikiams tenkinti. Šiuo metu požiūriai į studijų programų rengimą skiriasi. Kai kurios interesų grupės



norėtų daugiau dėmesio skirti akademinėms studijoms, kitos pabrėžia poreikį didinti karinio rengimo kiekį. Svarbu suderinti akademinės studijas ir karines disciplinas su noru jas susieti labiau negu yra susieta dabar. Per diskusijas su studentais iškilo kita nedidelė problema, kad kai kurių kursų, pavyzdžiui, psichologijos, turinys bakalauro lygmens studijų programose sutampa. Vertinimo grupė neturėjo laiko nei šiam klausimui išnagrinėti išsamiai, nei kursų sutapimo mastui nustatyti. Tačiau reikėtų vengti tų pačių arba panašių disciplinų dėstymo pasikartojimo magistro studijose.

52. Antra problema yra susijusi su vidaus kokybės vadybos sistema. Trūksta įrodymų apie tai, kaip kokybės sistema padeda Akademijai įgyvendinti Strategijoje nustatytus uždavinius ir kaip stebimas bei vertinamas strateginių tikslų pasiekimas. Vidaus studijų kokybės sistema tinkamai aprašyta dokumentuose (Studijų kokybės gerinimo strategija ir Vidaus studijų kokybės užtikrinimo modelis), tačiau kokybės sistemas reikia toliau plėsti ir rengti dokumentus dėl kitų Akademijos veiklos aspektų ir sričių, įskaitant mokslo veiklą, logistiką ir pan. Vertinimas parodė, kad kokybės vadyba dar nėra visiškai sistemingai integruota į Akademijos kultūrą visose jos veiklos srityse (taip pat žr. 25–33 punktus).
53. Trečia, reikalingas pažangesnis studentų konsultavimas, nes šiuo metu atrodo, kad studentams trūksta informacijos apie tam tikrus dalykus. Be to, panašu, kad kartais akademinis ir karinis personalas studentams pateikia prieštarinę informaciją, todėl visų šalių bendravimas turi būti labiau sutelktas, o bendradarbiavimas – glaudesnis, nes skiriasi įvairūs jų interesų aspektai. Patobulintos studentų kuravimo sistemos įgyvendinimas galėtų pagerinti studentų konsultavimą.
54. Silpnųjų pusių santrauka:
  - a. Iš susitikimo su studentais paaiškėjo, kad akademinė studijų ir karinio rengimo santykis nėra visai aiškus, turint galvoje tiksliai jų proporcijas ir sąveiką studijuojant;
  - b. Vidaus kokybės vadybos sistemoje nenumatytas nuolatinis visų pagrindinių sričių tobulinimas (žr. 25 punktą);
  - c. Atsiliepimai renkami nesistemingai, skirtingose katedrose naudojami skirtingi klausimynai. Dėl to neįmanoma palyginti standartizuotų duomenų;
  - d. Studentų konsultavimo sistema turi trūkumų, nes studentams kartais pateikiama prieštarinė informacija;
  - e. neesminė problema susijusi su studentų krūviu, kuris, pasak studentų, nesubalansuotas ir per didelis, ypač pirmaisiais studijų metais.
55. Aptarusi pirmiau nurodytus klausimus, vertinimo grupė daro išvadą, kad apskritai Akademija kriterijus atitinka. Akivaizdu, kad siūlomų studijų programų kokybė – aukšta, ir pagrindiniai socialiniai dalininkai jomis patenkintos. Vertinimo grupė Akademijai teikia šias rekomendacijas, ką reikėtų tobulinti:
  - a) Akademija turėtų skirti daugiau dėmesio akademinėms studijoms ir karinio rengimo santykiui ir tam, kaip jis suvokiamas.

- b) Nors visomis akademinėmis programomis siekiama įgyvendinti Akademijos misiją, reikėtų aptarti, ar bakalauro lygmenyje reikia tiek daug akademinų studijų programų.
- c) Reikėtų apsvarstyti jungtinių ir (arba) dvigubą laipsnį suteikiančių akademinų studijų programų rengimą ir vykdymą bendradarbiaujant su kitais universitetais, nes jos studentams suteiktų daugiau galimybių ir patenkintų Krašto apsaugos ministerijos specialistų poreikį, kuris nuolat auga. Ypatingą dėmesį reikėtų skirti skirtingų magistro ir doktorantūros lygmens studijų programų rengimui bendradarbiaujant su skirtingais akademiniais partneriais.
- d) Reikėtų didinti ir plėsti susidomėjimą elektroniniu mokymusi tiek vidinėse laipsnį suteikiančiose studijų programose, kad būtų sumažintas per didelis kontaktinių valandų krūvis dėstytojams ir studentams (mišrus mokymasis), tiek išorinio mokymosi visą gyvenimą ir tarptautiniuose kursuose. Reikėtų skatinti studentų ir dėstytojų dalyvavimą mobilumo programose ir, jeigu įmanoma, į studijų turinį įtraukti kursus anglų kalba, siekiant didinti potencialą priimti atvykstančius studentus, ypač iš lietuviškai nekalbančių šalių.
- e) Reikėtų suvienodinti vertinimo klausimynus ir parengti standartinius klausimynus, kad būtų lengviau duomenis lyginti.
- f) Reikėtų apsvarstyti studentų priėmimą iš magistro studijų į doktorantūrą.
- g) Yra didelis potencialas aukštu lygiu plėsti nuolatinio profesinio tobulėjimo programas kariniam ir civiliniam personalui nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.
- h) Kaip nurodyta 18 punkte, rekomenduojama Akademijai apsvarstyti savo ilgalaikį akademinį profilį.

*Šios srities įvertinimas: studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.*

## **V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA**

56. Vertinimo grupė išanalizavo ir patikrino Lietuvos karo akademijos mokslo veiklą remdamasi šiais dokumentais:

- 1) Lietuvos karo akademijos statutu,
- 2) Akademijos 2013–2018 m. Strategija,
- 3) Akademijos parengta Savianalizės suvestine ir 27 jos priedais.

Per susitikimus su administracija, mokslo darbuotojais ir dėstytojais, studentais ir absolventais aptarti pasirinkti su Akademijos mokslo veikla susiję klausimai.

57. Dabartinis Statutas nevysiškai atspindi dabartinę Akademijos mokslo veiklos aprėptį ir pastangas. Akademijos vadovybei pateikti išsamūs komentarai apie kiekvieną Statuto punktą. Akademijos misija ir trys strateginiai tikslai (pateikti 2013–2018 m. Strategijoje) tiesiogiai nesusiję su mokslo prioritetais arba veikla. Frazė „vykdyti mokslinę tiriamąją veiklą“ įtraukta tik į 2013–2018 m. Strategijos viziją.

58. Vienas iš 13 pagrindinių Akademijos strategijoje nustatytų uždavinių – „atlikti nacionaliniam saugumui ir gynybai reikšmingus mokslinius tyrimus, siūlyti ir diegti pažangius sprendimus bei naujoves“. Apskritai mokslo veiklos klausimas labiau atspindimas Strategijoje negu Statute.
59. Trečiame dokumente (Savianalizės suvestinėje) pateikiamas Akademijos mokslo veiklos aprašymas, kurio pakanka analizei, kaip suderinti mokslo veiklą su Akademijos misija ir strateginiais dokumentais, atlikti.
60. Akademijos mokslo veikla apima:
- a. mokslines publikacijas;
  - b. konferencijų organizavimą;
  - c. mokslinių projektų iniciavimą ir įgyvendinimą;
  - d. kitų dėstytojų ir mokslininkų mokslo veiklą.

Akademijoje mokslo veiklą vykdo trys Karo mokslų instituto centrai ir penkios Universitetinių studijų instituto katedros. Prorektorius mokslui ir studijoms koordinuoja mokslo veiklą kartu su Akademijos senatu. Mokslo veiklą tiesiogiai organizuoja Karo mokslų instituto direktorius, o Universitetinių studijų instituto katedrų veikla derinama su pedagoginiu ir metodiniu darbu.

61. Pagal 2013–2018 m. Strategiją Akademia vykdo mokslo veiklą šiose mokslo srityse:
- a) gynybos politika ir saugumas;
  - b) karo istorija;
  - c) modernių technologijų plėtojimas ir jų taikymas gynyboje;
  - d) su gynybos sistema susiję socialiniai tyrimai;
  - e) energetinis saugumas.

Vertinimo grupė nustatė, kad Akademijos mokslo veikla atitinka Akademijos misiją ir strateginius dokumentus, nors Misijoje mokslinės veiklos klausimas keliamas netiesiogiai.

62. Akademijos mokslo veikla neapsiriboja tik Strategijoje nustatytomis sritimis, kariniu modernių technologijų taikymu arba karo istorijos tyrimais, kuriuos vykdo Karo mokslų institutas. Akademia taip pat dalyvauja nacionalinėse mokslo programose humanitarinių, socialinių, ekonomikos mokslų srityse su nacionalinio saugumo pakraipa. Keletas gerų pavyzdžių: mokslinis projektas SIN 19/2012, vykdytas pagal Nacionalinę programą „Socialiniai nacionalinio saugumo iššūkiai“ 2010–2013 m. ir ilgalaikė institucinė mokslinė programa „Ilgalaikiai Lietuvos ekonomikos konkurencingumo iššūkiai 2012–2014 m.“ Trečio lygmens (doktorantūros) studijų, skirtų karininkams ir nacionalinio saugumo specialistams rengti, temos atitinka regiono plėtros poreikius ir valstybės interesus. Dar vienas geras pavyzdys – Politikos mokslų doktorantūros konsorciumo įsteigimas kartu su civiliniais universitetais. Akademijos doktorantų šioje srityje skaičius – mažas (tik du doktorantai studijuoja doktorantūros studijų programoje nuo 2012 m. ir dar du planuoja pradėti 2014 m.).

Akivaizdu, kad Akademija turi potencialą su dabartiniu personalu priimti daugiau šios srities doktorantų.

Akademijos mokslo veikla atitinka visos šalies ir regionų ekonominės, kultūrinės ir socialinės raidos prioritetus.

63. Atlikus akademinų, socialinių ir verslo partnerių poveikio Akademijos mokslo veiklai analizę ir ypač peržiūrėjus mokslo veiklos, vykdytos nuo 2007 iki 2012 m., temas matyti, kad Akademią veikia ne tik Krašto apsaugos ministerija, bet ir partneriai iš Lietuvos civilinių universitetų: Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Aleksandro Stulginskio universiteto, Kauno technologijos universiteto ir Vilniaus universiteto, taip pat užsienio kariniai ir civiliai universitetai, akademijos ir institutai.

Partnerių poveikis Akademijos mokslo veiklai – teigiamas ir akivaizdus, tačiau vertinimo grupė mano, kad Akademijai svarbu sudaryti daugiau partnersčių su verslu, pramone ir ypač ES gynybos pramonės įmonėmis mokslo veiklos srityje.

64. Akademijos dalyvavimo tarptautinėje mokslo veikloje analizė rodo, kad suprantama tarptautinių ryšių plėtojimo mokslo veiklos srityje svarba ir būtinumas ją plėtoti bei suderinti su Europos mokslinių tyrimų erdvės (ERA) prioritetais. Strategijoje 2013–2018 m. mokslo tiriamoji veikla laikoma viena iš penkių Akademijos strateginio bendradarbiavimo krypčių. Dokumente pabrėžiamas bendradarbiavimas su Baltijos ir Skandinavijos regionais gynybos ir saugumo srityje:

„Lietuvos karo akademija suvokia, kad tik jungtiniai tyrinėjimai ir bendri moksliniai projektai gali patenkinti mokslo tyrimų įvairovės poreikį. Lietuvos karo akademija bendradarbiavimo principu sieks skatinti kitų Lietuvos ir užsienio tyrėjų mokslinę veiklą Karo akademijoje ir KAS.“

65. Akademijos Senatas patvirtino Europos Sąjungos universitetų veiklą reguliuojančias chartijas. Labai įvairių mokslo veiklos, kurioje dalyvavo Akademijos personalas nuo 2006 iki 2013 m., temų analizė, publikacijų sąrašai ir konferencijos, Europos civilinių ir karinių universitetų, akademijų ir mokslo įstaigų, su kuriomis Akademią bendradarbiauja, spektras rodo gausius tarptautinius ryšius Akademijos mokslo veikloje. Dabartinė ir būsima veikla iš esmės atitinka ERA prioritetus.

Akademią palaiko tarptautinius ryšius mokslo veiklos srityje ir skatina tolesnį šių ryšių plėtojimą ateityje bei didesnę suderinamumą su ERA veikla.

66. 2005–2007 m. Akademią dalyvavo viename tarptautiniame moksliniame projekte INTERREG III B.

Reikia gerokai padidinti Akademijos personalo dalyvavimą tarptautiniuose mokslo projektuose, kad jis atitiktų tarptautines normas. Ateityje Akademijai dalyvauti mokslo projektuose, kuriuos globoja Europos gynybos agentūra arba NATO mokslo ir

technologijos organizacijos ekspertų grupės, būtų itin naudinga. Grupė rekomenduoja imtis iniciatyvos gauti mokslo ir plėtros dotacijas pagal ES veiksmų programas.

67. Tarptautinis tyrėjų mobilumas ir atvykstančių tyrėjų poveikis Akademijos mokslo veiklai aprašyti Savianalizės suvestinėje. Nuo 2007 iki 2012 m. 79 Akademijos dėstytojai ir mokslininkai buvo išvykę į kitas šalis ir dalyvavo simpoziumuose, konferencijose, seminaruose ir t. t. Daugelis Akademijos mokslininkų vizitų į kitas institucijas buvo trumpalaikiai. Daugiausiai keliaujama ES. Akademijos tyrėjų tarptautinis mobilumas taip pat plėtojamas pagal *LLP/Erasmus* mainų programą. Šeši Akademijos mokslininkai ir dėstytojai yra pripažinti tarptautiniai savo srities ekspertai. Mobilumas duoda gerų rezultatų karo istorijos srityje.

Svarbu didinti tyrėjų mobilumą visose Akademijos mokslo srityse. Konkrečiau, svarbu svarstyti galimybes remti ilgalaikę mokslinę veiklą ir užsienio tyrėjų doktorantūros stipendijas Akademijoje bei Akademijos tyrėjų galimybes dirbti užsienyje.

68. Pagrindinės Akademijos stipriosios ir silpnosios pusės mokslo veiklos srityje yra šios:

Stipriosios pusės:

- a. Akademijos mokslo veiklos sritys tiksliai apibrėžtos 2013–2018 m. Strategijoje.
- b. Strategijoje nurodytos mokslo veiklos plėtros kryptys ir kaip vienas strateginių tikslų itin palaikomas bendradarbiavimo su vietos ir užsienio mokslo institucijomis stiprinimas (daugiausiai iš NATO ir ES šalių). Šio tikslo laukiami rezultatai – bendri Baltijos šalių moksliniai projektai gynybos ir saugumo srityse. Šie projektai atrodo itin svarbūs dabartinės geopolitinės situacijos požiūriu.
- c. Unikali mokslo veiklos sritis, kuri plėtojama Akademijoje ir nevystoma kituose Lietuvos universitetuose, sudaro galimybes Akademijai tapti valstybės lydere į ginkluotųjų pajėgų, nacionalinės gynybos sistemos ir nacionalinio saugumo poreikius sutelktoje mokslo veikloje.
- d. 2010 m. įsteigtas Karo mokslų institutas – unikalus, specializuotas mokslo padalinys Akademijos organizacinėje struktūroje, jis sudaro sąlygas konsoliduoti ir koordinuoti į nacionalinę gynybos sistemą orientuotą veiklą. Keturių tiksliai apibrėžtų mokslinės Instituto veiklos sričių (modernios technologijos, strateginiai tyrimai, karo istorija, lyderystė ir pilietiškumas) pasirinkimas skatina sutelkti mokslo veiklą į tradicinės mokslo veiklos kryptis, dabartinius nacionalinės gynybos sistemos pajėgumus ir būsimus reikalavimus.
- e. Akademijos mokslo veikla neapsiriboja Karo mokslų instituto mokslo veiklos sritimis. Akademija taip pat dalyvauja nacionalinėse mokslinėse programose humanitarinių, socialinių, ekonomikos mokslų srityse su nacionalinio saugumo pakraipa.
- f. Praktinis pritaikymas – daugiausia Akademijos mokslo veiklą (programų ir projektų) orientuotos atitikti nacionalinės gynybos sistemos reikalavimus, į nacionalinį saugumą, taip pat į karinio personalo mokymo poreikius.

- g. Akademijos leidžiami mokslo žurnalai, įskaitant „Lietuvos metinė strateginė apžvalga“, „Journal of Security and Sustainability Issues“ ir „Karo archyvas“, rodo aukštą mokslo veiklos kokybę ir yra geras pagrindas Lietuvos mokslininkų, dirbančių Akademijos veiklos srityse, gautiems rezultatams garsinti, taip pat užsienio tyrėjų, bendradarbiaujančių su Akademija, darbams viešinti. Pateikti faktai apie šių žurnalų tarptautinį pripažinimą ir juose skelbiamos mokslo veiklos kokybę.

69. Silpnosios pusės:

- a. Mažėjantis mokslo darbuotojų skaičius Akademijoje, tai ypač akivaizdu docentų ir (arba) vyresniųjų mokslo darbuotojų grupėje (nuo 30 darbuotojų 2006 m. iki 22 –2013 m.). Tai neatitinka mokslo veiklos perspektyvų ir tikslų, nustatytų 2013–2018 m. Strategijoje.
- b. Didelė SS nurodyta mokslo veiklos temų įvairovė, nuo istorijos ir humanitarinių mokslų iki politikos ir karo mokslų bei matematinio programavimo, palyginti su įsidarbinimo duomenimis pateisina mokslo darbuotojų pastangas. Pažymėta, kad 31% Akademijos personalo dalyvauja aukštojo mokslo studijose (14 proc. pedagoginis personalas, 9 proc. karinio rengimo ir sporto instruktoriai, 3 proc. mokslo darbuotojai ir 5 proc. kiti darbuotojai, susiję su studijomis ir mokslu). Taip pat svarbu pažymėti, kad 17 proc. Akademijos personalo dalyvauja moksliniuose tyrimuose (3 proc. mokslo darbuotojai ir 14 proc. pedagoginis personalas). Neabejotinai reikėtų padidinti personalo dalyvavimo studijose ir tyrimuose lygį, jei norima atitikti Akademijos tyrimų iššūkius ir mokslines ambicijas ateityje.
- c. Akademijos biudžeto asignavimai nuo 2009 iki 2013 m. rodo, kad moksliniams tyrimams 2013 m. skirtas nedidelis biudžetas ir palyginti su 2012 m. jis sumažėjo.
- d. Analizuojant investicijas į infrastruktūrą nematyti, kad būtų skiriama lėšų investicijoms į mokslo infrastruktūrą, t. y. laboratorijas, biblioteką, kompiuterinius tinklus ir pan.
- e. Doktorantūroje studijuoja mažiau studentų, negu galėtų, atsižvelgiant į dabartinį Akademijos mokslinį potencialą (13 profesorių 2013 m.). 2012–2013 m. užregistruotas vienas nuolatinių studijų studentas ir vienas išėstinių studijų studentas, o du studentai ketina stoti į trečiosios pakopos studijas 2014 m.
- f. Dalyvavimas tarptautiniuose mokslo projektuose. Nuo 2005 iki 2007 m. Akademija dalyvavo viename tarptautiniame mokslo projekte (INTERREG III B).

70. Siūlymai ir rekomendacijos:

- a. Akademijos statutas. Svarbu į Statutą įtraukti „mokslo veiklos vykdymą“, kaip vieną iš pagrindinių Akademijos tikslų, nurodytų I skyriaus 1 p. Taip pat II skyriuje reiktų paminėti „karo mokslus“, kaip vieną iš mokslo veiklos sričių (šiuo metu minimi tik humanitariniai ir socialiniai mokslai). Reikia tiksliau apibrėžti Akademijos senato vaidmenį nustatant gaires, vykdamas mokslo

veiklos stebėseną ir priežiūrą (III skyrius). Svarbu apsvarstyti galimybę įtraukti Karo mokslų instituto direktorių į Akademijos tarybą (III skyrius). Reikia labai išplėsti V skyrių (Mokslas ir leidyba), kad jis atitiktų dabartinę Akademijos mokslo veiklos aprėptį ir planuojamą plėtrą ateityje.

- b. 2013–2018 m. Strategija. Mokslo veiklos būtinumą ir sritis reikėtų aiškiau ir atviriau nurodyti Akademijos misijoje ir strateginiuose uždaviniuose. Iš dabartinės formuluotės galima tik spėlioti arba iš dabartinio teksto tik nuspėti tyrimų ir mokslo veiklos svarbą Akademijoje.
- c. Vienas iš būdų mokslinio personalo skaičiui padidinti Akademijoje galėtų būti galimybės parengti Akademijos mokslo personalo karjeros modelį apsvarstymas, kad geriausi absolventai liktų Akademijoje kaip jauni mokslo darbuotojai ir būtų skatinami siekti mokslinių laipsnių.
- d. Atrodo, kad dabartinis Akademijos mokslinis potencialas leistų padidinti trečiosios pakopos (doktorantūros) studentų skaičių, taip pat palengvintų karo doktorantūros studentų priėmimą į Akademiją iš užsienio (pavyzdžiui, pagal tarptautines studentų mainų programas arba atskirus susitarimus su užsienio karo akademijomis ir universitetais). Doktorantūros studijų programoms išplėsti sudarytos būtinos sąlygos ir yra parama, todėl reikėtų apsvarstyti:
  - i. pačios doktorantūros pobūdį, nes yra įvairių profesinių galimai tinkamų doktorantūrų tipų,;
  - ii. daktaro laipsnį turinčio personalo procento didinimą ir doktorantų vadovų skaičiaus didinimą;
  - iii. kandidatų ir vadovų mokymus;
  - iv. absolventų iš magistro studijų programų priėmimo didinimą;
  - v. temų klasterius.
- e. Ginkluotosiose pajėgose ir nacionalinėje gynybos sistemoje naudojamos modernios technologijos – viena iš svarbiausių Akademijos mokslo veiklos sričių. Būtų gerai sudaryti daugiau partnerystių su užsienio universitetais ir technologijos institutais, taip pat verslu, pramone ir ypač ES tarptautinėmis įmonėmis, konsorciūmais ir korporacijomis, dirbančiomis ginkluotės ir gynybos technologijų srityje.
- f. Reikia labai didinti Akademijos dalyvavimą tarptautiniuose mokslo projektuose. Vertinga būtų dalyvauti konkursuose dėl mokslo dotacijų ir Europos gynybos agentūros paskelbtų ir vykdomų projektų. Vienas iš gana paprastų būdų užmegzti glaudžius ryšius su įvairiais mokslo projektais gynybos ir saugumo srityje galėtų būti atstovų siuntimas į NATO mokslo ir technologijos organizacijos ekspertų grupes. Taip pat galima imtis iniciatyvų ES TP dotacijoms gauti pagal ES veiksmų programas.
- g. Reikia proporcingai didinti tyrėjų mobilumą visose Akademijos mokslo veiklos srityse. Galima apsvarstyti galimybę sudaryti susitarimus su užsienio karo akademijomis ir universitetais dėl ilgalaikių tyrimų ir doktorantūros stipendijų.

***Šios srities įvertinimas: mokslo ir meno veiklos sritis vertinama teigiamai.***

## VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI

### Poveikio analizė

71. Poveikis regionų ir visos šalies raidai laikomas aukštųjų mokyklų veiklos prioritetu įvairiuose Europos ir nacionaliniuose dokumentuose. Jis paprastai apima įvairius lygmenis:

- a) aprūpinimą kvalifikuota darbo jėga;
- b) visuomenės mokymąsi visą gyvenimą ir suaugusiųjų švietimą;
- c) vadovavimą viešajam diskursui aktualiais klausimais ir jo pagrindimą bei dalyvavimą pilietiniuose ir verslo tinkluose;
- d) TP ir ekonominės plėtros skatinimą ir (arba) spartinimą, pavyzdžiui, gynybos pramonės šakose;
- e) socialinę ir kultūrinę raidą.

Todėl galima pagrįstai šią sistemą taikyti Akademijoje, kaip gana naujoje aukštojoje mokykloje. Tačiau reikia nepamiršti, kad Akademinė yra išskirtinė Lietuvoje ir turi labai specifinę ir konkrečią misiją. Per šią Akademijos išorinį veiklos vertinimą vertinta ir ši konkreti sritis, siekiant nustatyti Akademijos gebėjimą ir norą daryti poveikį regionų ir visos šalies raidai. Šis vertinimas apima tam tikrų kriterijų analizę, siekiant nustatyti, ar Akademijai šioje srityje pakankamai gerai sekasi.

72. Pateiktuose strateginiuose dokumentuose konkrečiai nenumatytos 71 punkte nurodytos poveikio priemonės. Akademijos veikla – labai konkreti ir sutelkta, jos veiklos kryptį nustato KAM, ir dėl to jos situacija Lietuvoje išskirtinė. Akivaizdu, kad kol kas Akademinė neskyrė daug dėmesio konkrečiai šiam aspektui (t. y. poveikio visuomenei efektyvumui iširti), tačiau ji pripažįsta, kad šis klausimas svarbus, ir jį reikia išnagrinėti. Akademinė pateikė faktų apie įvairią veiklą, skirtą regiono ir visos šalies visuomenės tikslams ir uždaviniams pasiekti, pavyzdžiui, Akademinė įtraukė su šalies ir regionų raida susijusias temas į studentų praktiką ir baigiamuosius darbus, labai vertina dėstytojų ir administracijos personalo dalyvavimą savanoriškoje veikloje ir pan., tačiau ji nėra sisteminga.

### Rekomendacija

Akademinėi būtų naudinga išnagrinėti šios veiklos poveikį konkrečiai dabartinio planavimo laikotarpiu, net jeigu ji nėra įtraukta į dabartinę Strategiją kaip pagrindinis prioritetas.

73. Kai kurios Akademijos naudojamos vietos ir nacionalinio lygmens poveikio priemonės – gana efektyvios, pavyzdžiui, aktyvus dalyvavimas Vilniaus kultūriniame gyvenime, aktyvus bendradarbiavimas su Lietuvos šaulių sąjunga, kariūnų dalyvavimas savanoriškoje veikloje ir specializuoti kursai, kuriuose dalyvauja regionų (tarptautiniai) atstovai.



74. Poveikio priemonės atitinka visos šalies ir (arba) regionų ekonominės, kultūrinės ir socialinės raidos prioritetus tik kai kuriose nurodytose srityse: nacionalinio orumo prielaidų tyrimas, socialinių ir ekonominių nukrypimų tyrimas, tvarus išteklių naudojimas ir karo mokslų populiarinimas. Savo pobūdžiu atlikti tyrimai yra labiau taikomieji negu fundamentalieji, ir jie yra tinkami tiek poveikiui daryti, tiek Akademijos veiklai.
75. Pateikti faktai, rodantys, kad baigiamieji darbai apima visos šalies ir regionų raidos aspektus.
76. Itin vertinamas dėstytojų ir administracijos personalo dalyvavimas savanoriškų tarnybų veikloje, įskaitant dalyvavimą renkamų profesinių organų (valdybų, komitetų, strateginio planavimo darbo grupių ir pan.) veikloje ir dalyvavimas veikloje savanoriškų organizacijų, kurios nėra tiesiogiai susijusios su profesine personalo veikla.
77. Kariūnų dalyvavimas savanoriškų organizacijų veikloje naudingas tiek Akademijai, tiek kariūnams, ir jį visi aktyviai palaiko. Kariūnai palankiai žiūri į galimybes dalyvauti savanoriškoje veikloje. Tačiau Akademijos karinio komponento dėstytojai ir administracijos personalas labiau orientuojasi į veiklą, kuri naudinga jų karjerai. Tik mokslo personalą (akademinį komponentą) domina dalyvavimas profesinių tinklų veikloje. Aukštesnio rango karinis personalas nėra akivaizdžiai motyvuotas dalyvauti renkamų organų veikloje, ir atrodo akivaizdu, kad visuomenei naudingoje veikloje dažniausiai dalyvauja civiliai dėstytojai ir administracinio personalo dalis. Šiuo atveju svarbu pažymėti, kad pagal Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 36 straipsnio 8-ąjį punktą, draudžiama profesinės karo tarnybos kariams „turėti kitų renkamų ar skiriamų pareigų“ ne krašto apsaugos sistemoje.
78. Pagrindinė Akademijos stiprioji pusė šioje srityje – KAM (kurios požiūris į visos šalies ir regionų raidą labiau reglamentuotas) lūkesčių ir poreikių tenkinimas .
79. Pagrindinė silpnoji pusė – nepakankamai išreikštas Akademijos noras daryti poveikį visos šalies ir regionų raidai strateginiuose dokumentuose. Nėra realaus poveikio sprendimus priimančioms institucijoms ir jo padarinių kasmetinio vertinimo sistemos.
80. Pripažįstame, kad Akademia – gana nauja, maža ir labai sutelkta aukštoji mokykla ir būtų nesąžininga tikėtis, kad jai sektųsi taip pat gerai kaip įsitvirtinusiame dideliame universitetui 70 punkte nurodytose srityse.

Vertinimo grupė itin teigiamai vertina tai, ką Akademia iki šiol pasiekė (74–78 punktai), ir teikia šias rekomendacijas:

1. Reikėtų apsvarstyti, ką Akademija galėtų padaryti, kad padidintų savo indėlį į 71 punkte nurodytus lygmenis (ypač b), c), ir d) neprarasdama sutelkties į savo esminę misiją.
2. Akademija turėtų apsvarstyti, kurį iš pirmiau nurodytų lygmenų būtų galima optimaliai plėtoti kartu su kitomis Lietuvos aukštosiomis mokyklomis partnerėmis.

*Šios srities įvertinimas: poveikio regionų ir visos šalies raidai sritis vertinama teigiamai.*

## **VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS**

### **Gerosios praktikos pavyzdžiai**

Vertinimo grupė nustatė daug geros ir puikios praktikos bei aukšto lygio ir kokybiškos bendradarbiavimo su pagrindiniais socialiniais partneriais pavyzdžių Akademijoje. Vertinimo grupė itin teigiamai vertina Akademiją už:

- Akademijos strategijoje nustatytus tikslus;
- personalo (tiek karinio, tiek civilio) domėjimąsi studentams teikiamo švietimo kokybe ir atsidavimą;
- dėstytojų dalyvavimą moksliniuose tyrimuose ir publikacijas įvairiuose tarptautiniu lygiu pripažintuose žurnaluose; ataskaitas aktualiomis temomis;
- atvirų durų politiką visuose institucijos lygmenyse;
- Akademijos organizacinės struktūros tinkamumą specifinei aplinkai ir per pastaruosius penkerius metus įgyvendintus pokyčius, siekiant ją daryti dar labiau efektyvesnę;
- paramą studentams ir personalui pasinaudoti tarptautinio mobilumo galimybėmis ir jos tarptautišką požiūrį;
- studentų skatinimą dalyvauti savanoriškų organizacijų veikloje ir jų rėmimą.

### **Rekomendacijos, ką reikėtų tobulinti**

Apibendrinusi savo išvadas ir po susitikimų su Akademijos vadovybe, personalu, studentais ir išorinėmis suinteresuotomis šalimis vertinimo grupė rekomenduoja Akademijai apsvarstyti šiuos dalykus:

Akademija:

1. turėtų apsvarstyti, kaip strateginio planavimo procesas galėtų būti naudingai plėtojamas, kad būtų atsižvelgta į 21–24 punktuose pateiktas pastabas, taip pat persvarstyti Tarybos ir Senato vaidmenis šiame procese (35–36 punktai) ir tęstinį tarptautiškumo veiklos, žmogiškųjų išteklių valdymo, finansinės strategijos ir partnerysčių plėtojimą.
2. turėtų įdiegti formalią kokybės užtikrinimo efektyvumo įvertinimo sistemą visose veiklos srityse (įskaitant vadybą, mokslo veiklą, logistiką), taip pat užtikrinti, kad studentai būtų informuoti apie savo vertinimo rezultatus ir kokių veiksmų imamasi

- iškeltoms problemoms spręsti, jeigu iš viso imamasi (25, 29–30, 32 punktai). Šios sistemos turėtų apimti pagrindinių veiklos rodiklių nustatymą, jie padėtų įvertinti Akademijos ir jos veiklos poveikį sprendimus priimančioms valstybinėms institucijoms (71–72 punktai).
3. papildyti Statutą su kokybės užtikrinimo klausimais susijusiomis nuostatomis (31–32 punktai).
  4. išplėsti 2013–2018 m. Strategiją, kur kalbama apie studijų kokybės užtikrinimą ir informacijos sklaidą pagal kokybės užtikrinimo klausimų svarbą atsižvelgiant į Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (31 – 33 punktai).
  5. Svarstyti nuolatinės pilno etato kokybės darbuotojo pareigybės įsteigimą, kad būtų galimybė rinkti informaciją analizuoti statistinę medžiagą, susijusią su visais kokybės užtikrinimo efektyvumo visose veiklos srityse aspektais (33 punktas).
  6. turėtų apsvarstyti, kaip Taryba galėtų padėti Akademijai pajavairinti jos pajamų šaltinius ir plėtoti mokymosi visą gyvenimą ir nuolatinio profesinio tobulėjimo veiklas (34 ir 35 punktai).
  7. turėtų apsvarstyti, kaip būtų galima stiprinti Senato vaidmenį (34 ir 36 punktai).
  8. turėtų nurodyti tikslią asmenų, atsakingų už mokslo veiklą, tarptautiškumą ir kokybės užtikrinimą, buvimo vietą, veiklos sutelktį ir aprėptį, siekiant, kad visoms suinteresuotosioms šalims būtų aišku (38 punktas).
  9. turėtų patikslinti partnerių tikslus ir pasirinkimą (žr. išsamią rekomendaciją 40 punkte).
  10. turėtų apsvarstyti ilgalaikiškesnius personalo tobulėjimo prioritetus (41 punktas).
  11. turėtų įdiegti tobulesnę studentų kuravimo sistemą (53 punktas).
  12. turėtų apsvarstyti informavimą apie akademinį studijų ir karinio rengimo pusiausvyros ir sutelkties loginį pagrindą visais lygmenimis, galbūt įtraukiant patobulintą studentų kuravimo sistemą (51 ir 53 punktai).
  13. turėtų persvarstyti akademinį programų skaičių ir tipus (įskaitant jungtines programas), siekiant užtikrinti efektyviausią jų vykdymą, panaudojant bendrus kursus ir modulius, kreditus, mišrųjų mokymąsi ir pan. (43–47 punktai).
  14. turėtų toliau plėtoti ir tobulinti elektroninių studijų formų metodus, siekiant sudaryti daugiau tarptautinių galimybių ir sumažinti studentų krūvį (55 punktas).
  15. turėtų tęsti darbą, nukreiptą į studentų ir personalo mobilumo tiek atvykstamojo, tiek išvykstamojo, didinimą (47 punktas).
  16. turėtų siekti aktyvinti tarptautinių mokslo veiklos partnerysčių veiklą (63–65 punktai).

## VIII. ĮVERTINIMAS

*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija vertinama teigiamai.*

Grupės vadovas: Team leader	Prof. John Lynne Davies
Grupės nariai: Team members:	Prof. dr. Włodzimierz Miszański Krista Haak Dr. Audrius Skaistys
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Vytautas Raškauskas Dr. Norma Ryan

1 priedas. DARBOTVARKĖ



**GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJOS**

**VERTINIMAS**

**DARBOTVARKĖ**

**2014 m. gegužės 6–8 d.**

<b>2014 m. gegužės 6 d. (antradienis)</b>	
09.00–09.45 val.	Materialiosios bazės apžiūra
09.45–10.00 val.	<i>Pertrauka</i>
10.00–11.00 val.	Susitikimas su Akademijos viršininku
11.00–12.00 val.	<i>Pietūs</i>
12.00–13.00 val.	Susitikimas su savianalizės rengimo grupe ir už kokybę atsakingais Akademijos atstovais
13.00–13.15 val.	<i>Pertrauka</i>
13.15–14.15 val.	Susitikimas su Senato atstovais
14.15–14.30 val.	<i>Pertrauka</i>
14.30–15.30 val.	Susitikimas su Tarybos nariais
15.30–15.45 val.	<i>Pertrauka</i>
15.45–16.45 val.	Susitikimas su studentais ir studentų atstovais
16.45–17.45 val.	Uždaras vertinimo grupės posėdis
<b>2014 m. gegužės 7 d. (trečiadienis)</b>	
09.00–10.30 val.	Susitikimas dėl studijų ir mokymosi visą gyvenimą
10.30–10.45 val.	<i>Pertrauka</i>
10.45–12.15 val.	Susitikimas dėl mokslo veiklos
12.15–13.15 val.	<i>Pietūs</i>
13.15–14.45 val.	Susitikimas dėl tarptautiškumo ir tarptautinio bendradarbiavimo
14.45–15.00 val.	<i>Pertrauka</i>
15.00–16.15 val.	Susitikimas dėl poveikio regionų ir visos šalies raidai (įskaitant socialinius partnerius ir absolventus)
16.15–17.45 val.	Uždaras vertinimo grupės posėdis
<b>2014 m. gegužės 8 d. (ketvirtadienis)</b>	
09.00–09.30 val.	Uždaras vertinimo grupės posėdis
09.45–10.00 val.	<i>Pertrauka</i>
10.00–12.00 val.	Uždaras vertinimo grupės posėdis
12.00–12.45 val.	Preliminarus (žodinis) Akademijos įvertinimas

## 2 priedas. GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJOS ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija nuoširdžiai dėkoja tarptautinei ekspertų grupei ir SKVC atstovams, padėjusiems grupei atlikti mūsų aukštosios mokyklos vertinimą.

Susipažinę su LKA veiklos vertinimo išvadų projektu, teikiame keletą faktinių pastebėjimų:

28 punkte teigiama, kad *Tarptautinių santykių bakalauro studijų programos išorinis vertinimas atliktas 2007 m., praėjus penkeriems akademiniams metams nuo studijų programos vykdymo pradžios 2001-aisiais. Ši programa akredituota be išlygų. 2013 m. pabaigoje atliktas Tarptautinių santykių bakalauro studijų programos ir Karinės diplomatijos magistro studijų programos (ištęstinės) išorinis vertinimas. Rezultatai kol kas dar negauti...*

Jau po tarptautinių ekspertų grupės vizito buvo gautas 2013 m. pabaigoje atlikto *Tarptautinių santykių bakalauro studijų programos ir Karinės diplomatijos magistro studijų programos (ištęstinės) išorinio vertinimo rezultatai – abi studijų programos įvertintos teigimai* (žr., l. e. SKVC direktoriaus pareigas N. Skaburskienės 2014-04-18 raštas LKA viršininkui Nr. SV5-81).

69 punkte teigiama, kad:

*b. Didelė SS nurodyta mokslo veiklos temų įvairovė, nuo istorijos ir humanitarinių mokslų iki politikos ir karo mokslų bei matematinio programavimo, palyginti su įsidarbinimo duomenimis pateisina mokslo darbuotojų pastangas, tačiau situacija, kai tyrėjai sudaro tik 3 proc. Akademijoje dirbančio personalo, ir tik 10 proc. personalo dalyvauja studijose ir tyrimuose, nepadedą Akademijai kovoti su mokslo iššūkiais ir įgyvendinti jos mokslines ambicijas.*

Norėtume pastebėti, jog aukštojo mokslo studijose dalyvauja 31 proc. Akademijos personalo (žr. savianalizės 1.4 pav.): 14 proc. pedagoginis personalas (profesorai, docentai ir lektoriai), 9 proc. karinio rengimo ir sporto instruktoriai, 3 proc. mokslo darbuotojai (vyriausieji, vyresnieji ir jaunesnieji) ir 5 proc. kiti darbuotojai, susiję su studijomis ir mokslu.

Taip pat svarbu pažymėti (žr. savianalizės 1.4 pav.), kad moksliniuose tyrimuose dalyvauja 17 proc. Akademijos personalo: 3 proc. mokslo darbuotojai (vyriausieji, vyresnieji ir jaunesnieji) ir 14 proc. pedagoginis personalas (profesorai ir kiti mokslininkai).

77 punkte teigiama, kad *Aukštesnio rango karinis personalas nėra akivaizdžiai motyvuotas dalyvauti renkamų organų veikloje, ir atrodo akivaizdu, kad visuomenei naudingoje veikloje dažniausiai dalyvauja civiliai dėstytojai ir administracinio personalo dalis.*

Atkreipiame dėmesį, kad pagal Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 36 straipsnio 8-ąjį punktą, draudžiama profesinės karo tarnybos kariams „turėti kitų renkamų ar skiriamų pareigų“ ne krašto apsaugos sistemoje.

Viršininkas

plk. Eugenijus Vosylius