



***VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETO
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
VYTAUTAS DIDYSIS UNIVERSITETAS***

Grupės vadovas:	Prof. Philippe Dinkel
Panel chairperson:	
Vertinimo sekretorė:	Brenda Eade
Review secretary:	
Grupės nariai (kategorija):	Prof. Dr. Daire Keogh (akademinės bendruomenės atstovas)
Panel members (category):	Dr. Peter Wells (akademinės bendruomenės atstovas)
	Renata Guobuzaite (socialinė partnerė)
	Gaga Gvenetadze (studentas)
SKVC vertinimo koordinatore	Kamilė Radzevičiūtė
Review coordinator at SKVC:	

2023

Išvadų kalba – anglų kalba

TURINYS

I. SANTRAUKA	3
II. ĮŽANGA	3
2.1 Vertinimo eiga	3
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	7
3.1. Valdymas	7
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	16
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	20
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	24
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	27
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI	28

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Vytauto Didžiojo universiteto veiklos išorinio vertinimo išvadų
tekstas.



Prof. Philippe Dinkel

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:](#)
Prof Philippe Dinkel (grupės vadovas), Brenda Eade (vertinimo sekretorė), Prof. Dr Daire Keogh, Dr Peter Wells, Renata Guobuzaitė, Gaga Gvenetadze.
4. **Vytauto Didžiojo universitetas** išorinio vertinimo metu buvo įvertintas **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	4
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	3
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	4
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	4

*5 balai - **puikiai** - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste tarptautinėje erdvėje;
4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų;
3 balai - **gerai** - sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų;
2 balai - **patenkinamai** - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;
1 balas - **nepatenkinamai** - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

6. Nustatyti **devyni** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **devyniolika** rekomendacijų veiklos tobulinimui.

II. ĮŽANGA

2.1 Vertinimo eiga

7. Išorinį Vytauto Didžiojo universiteto (toliau – VDU arba Universitetas) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, Vilniuje jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro

2019 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-1529 ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-32.

8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; Ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; Ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape Ekspertų grupei buvo pateikta Savianalizės Suvestinė (toliau - SS) su priedais 1-4, kurių kiekviename yra daugybė dokumentų. SKVC pateikė Ekspertų grupei papildomą informaciją apie Universitetą, kaip ir nustatyta Metodikoje (26 skyriuje), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; studijų kryptių įvertinimo duomenis, institucinių vertinimų bei mokslo ir plėtros veiklos vertinimų išvadas; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veiklai; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos, pavyzdžiui, 2022 m. metinės ataskaitos, statistinės informacijos apie įdarbinimą, pažangą ir baigimą, Tarybos ir Senato posėdžių protokolų, naujų studijų programų vidinio vertinimo pavyzdžių, studijų programų tobulinimo planų ir jų įgyvendinimo stebėsenos pavyzdžių, bakalauro ir magistrantūros studijų programų baigiamųjų darbų pavyzdžių (apimančių įvairias temas ir įvertinimus), Universiteto komunikacijos strategijos, meninių tyrimų projektų meno ir muzikos srityje pavyzdžių, pokyčių, atliktų dėl studentų vertinimų ir grįžtamojo ryšio, pavyzdžių, per pastaruosius 3 metus įgyvendintų tarptautinių ir nacionalinių visuomenei skirtų projektų sąrašo, išsamaus VDU taikomųjų tyrimų centrų sąrašo ir kiekvieno padalinio lėšų (gautų už mokslo tiriamuosius darbus arba išorines paslaugas) per pastaruosius 3 metus.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų Ekspertų grupės posėdžių. Gegužės 3-5 d. Ekspertų grupė tris dienas lankėsi Universitete ir surengė dvylika susitikimų su vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis. Vėliau Ekspertų grupė susitiko asmeniškai ir nuotoliu, kad peržiūrėtų ir suderintų išvadas bei 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 2014 m. gegužės mėnesį.
12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** - 5 balai - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** - 4 balai - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai - sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** - 2 balai - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** - 1 balas - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.
13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nė viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).

14. Vadovaujantis Metodika, Ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC
15. Ekspertų grupė gavo VDU pastabas ir į jas atsižvelgė. Dėl to išvadose buvo padaryta dvylika pakeitimų.
16. Po to, kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau – Komisija). Remdamasis Komisijos pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [įsakymu Nr.V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:
- teigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą;
 - neigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą.

Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai. Centro ir Apeliacinės komisijos sprendimai gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

17. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**
- **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama teigiamai
 - **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai;
 - **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio išorinio vertinimo rezultatai yra neigiami.

18. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadomis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Vytauto Didžiojo universitetas (VDU) yra viena didžiausių valstybinių aukštųjų mokyklų Lietuvoje, turinti padalinius Kaune ir Vilniuje. Jo ištakos - 1920 m. Kaune pradėti Aukštieji kursai, po kurių 1922 m. įkurtas Lietuvos universitetas, 1930 m. pervadintas Vytauto Didžiojo universitetu, o 1940 m. tapo Kauno universitetu. 1946 m. sovietų valdžia universitetą uždarė, bet 1989 m. jis buvo atkurtas, turint viziją tapti laisvųjų menų universitetu. 2019 m. Lietuvos Respublikos Seimas nusprendė reorganizuoti Aleksandro Stulginskio universitetą ir Lietuvos edukologijos universitetą, prijungiant juos prie VDU. Jungtinė universitetų grupė tapo Vytauto Didžiojo universitetu.
20. Universiteto misija: „būti bendruomeniška mokslo, meno ir studijų institucija, tęsiančia 1922 m. Kaune įkurto Lietuvos universiteto misiją, žmogui sudaranti liberalias ugdymosi sąlygas, plėtojanti partnerystę, aktyviai dalyvaujanti Lietuvos gyvenime ir kurianti jos ateitį bei prisidedanti prie Pasaulio kultūros ir mokslo raidos.“ Universiteto vizija: „būti vienu stipriausių plačios aprėpties universitetų Baltijos regione, veikiančių pagal Artes Liberales principus, telkiančių bendruomenę Lietuvos ir Europos ateities kūrimui.“

21. Nuo paskutinio išorinio veiklos vertinimo 2014 m. Universitetas susidūrė su dideliu iššūkiu, susijusiu su trijų universitetų sujungimu 2019 m. Be to, kaip ir visi Lietuvos universitetai, 2020 m. jis pajuto COVID-19 pandemijos, o visai neseniai, 2022 m. vasarį - Rusijos karo prieš Ukrainą poveikį. Dėl šių įvykių kilo iššūkių, susijusių su ištekliais, studijų programos vykdymu ir studentų gerove, tačiau taip pat atsirado galimybių naujiems pokyčiams ir partnerystėms, kurias VDU veiksmingai įgyvendino. Ekspertų grupė patvirtina, kad VDU atsižvelgė į 2014 m. vertinimo išvados pateiktas rekomendacijas ir įgyvendino keletą pokyčių, kuriuos ji įvertino. Šie klausimai išsamiau aptariami 3.2 skyriuje (Kokybės užtikrinimas).
22. VDU yra aktyvus Europos universitetų aljanso „Transform4Europe“ (T4EU), siekiančio sukurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę ir viziją, narys. Tai atitinka Universiteto siekius didinti savo tarptautinį dalyvavimą ir „aktyviai dalyvauti Lietuvos gyvenime, kad būtų skatinama jos ateitis ir prisidedama prie pasaulinės, kultūrinės ir akademinės raidos“. Šiuo metu VDU bendradarbiauja su 214 universitetų 81 pasaulio šalyje ir turi 487 „Erasmus+“ partnerius iš 32 Europos šalių ir 104 partnerius iš 40 kitų šalių. Universitetas taip pat yra daugelio tarptautinių asociacijų ir organizacijų (EUA, IUFRO, ILter, EFI, NJF, BOVA, ICA ir kt.) narys, dalyvauja nacionalinėse ir tarptautinėse mokslinių tyrimų programose („Horizon2020“, „Horizon Europe“, „LIFE“, „Interreg Baltic Sea Region“) ir COST mokslininkų bendradarbiavimo tinkle.
23. Universitetą sudaro 9 pagrindiniai fakultetai, 2 institutai, 3 akademijos ir botanikos sodas. Žemės ūkio akademijoje yra dar keturi fakultetai: Inžinerijos, Agronomijos, Bioekonomikos plėtros ir Miškų ir ekologijos. Fakultetai, institutai ir akademijos įsikūrę Kaune, išskyrus Švietimo akademiją, kuri yra Vilniuje [[Universiteto akademiniai padaliniai | VDU \(vdu.lt\)](https://www.vdu.lt)]. Neseniai Akademijoje buvo įkurtas Ukrainos centras, kuris teikia bendruomenės paslaugas ir organizuoja įvairias kultūrinės bei edukacines veiklas Lietuvoje gyvenantiems ukrainiečiams.
24. Abiejuose universitetuose Vilniuje ir Kaune yra 311 auditorijų, kuriose yra nuo 2 iki 242 vietų. Didžiojoje salėje, kurioje telpa 725 studentai, gali dirbti didesnės grupės. Moksliniai tyrimai atliekami 35 mokslinių tyrimų ir 32 studijų laboratorijose; akademiniam personalui skiriamos atskiros darbo vietos.
25. VDU siūlo 123 studijų programas - 54 pirmosios pakopos (15 iš jų - anglų kalba) ir 71 antrosios pakopos (15 iš jų - anglų kalba). Studijų sritys apima matematiką, informatiką, fizinius, humanitarinius, socialinius, gamtos mokslus, inžineriją, technologijas, žemės ūkį, teisę, verslą ir viešąją vadybą, edukologiją ir sporto mokslus, taip pat menus, susijusius su humanitariniais, socialiniais, gamtos, technologijos ir žemės ūkio mokslais. VDU taip pat vykdomos vientisosios (pirmosios ir antrosios pakopos) teisės ir pedagogikos profesinių studijų programos, kurias baigus suteikiamas kvalifikacinis laipsnis.
26. Be akademių padalinių, VDU turi administracinę struktūrą, kurią sudaro finansų, žmogiškųjų išteklių, tarptautinių ryšių ir paramos studentams skyriai.
27. Šiuo metu VDU studijuoja 8 218 studentų, o iki 2022 m. Universitetą baigė 49 056 studentai. Mokykloje dirba 1 507 (viso etato ekvivalentas) darbuotojų, iš kurių 758 yra akademiniai darbuotojai (601 dėstytojas ir 157 mokslininkai) ir 749 neakademiniai darbuotojai.

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.

28. 2021-2027 m. strateginis veiklos planas (SVP) buvo parengtas aktyviai dalyvaujant vidaus ir išorės ekspertams ir atitinka VDU misiją - „būti bendruomeniška mokslo, meno ir studijų institucija, tęsiančia 1922 m. Kaune įkurto Lietuvos universiteto misiją, žmogui sudaranti liberalias ugdymosi sąlygas, plėtojanti partnerystę, aktyviai dalyvaujanti Lietuvos gyvenime ir kurianti jos ateitį bei prisidedanti prie Pasaulio kultūros ir mokslo raidos“. SVP atspindi Universiteto viziją - „būti vienu stipriausių plačios aprėpties universitetų Baltijos regione, veikiančių pagal Artes Liberales principus, telkiančių bendruomenę Lietuvos ir Europos ateities“. Jis parengtas atsižvelgiant į nacionalinės mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės reikalavimus, Bolonijos procesą ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) dokumentus.
29. SVP atitinka Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“, kuri skatina besimokančią visuomenę nuo pradinės mokyklos iki doktorantūros studijų (mokytojai, turintys bent magistro laipsnį), savarankiškumą, ekologišką žemės ūkio politiką ir didesnę tarptautiškumą. VDU Švietimo ir Žemės ūkio akademijos yra pagrindiniai šių tikslų įgyvendinimo dalyviai, kurių kompetencija pripažinta nacionaliniu mastu.
30. SVP atspindi trijų susijusių universitetų - Aleksandro Stulginskio universiteto, Lietuvos edukologijos universiteto ir Vytauto Didžiojo universiteto - kompetenciją ir poreikius, todėl buvo pertvarkyta Universiteto struktūra ir valdymas, įvestos naujos studijų sritys ir fakultetai, pavyzdžiui, mokytojų rengimo ir bioekonomikos. Planuodamas VDU atliko išsamią SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę, kurioje dalyvavo Universiteto akademiniai padaliniai, socialiniai partneriai ir kitos suinteresuotosios šalys. Taip buvo nustatytos tobulintinos sritys ir galima rizika Universiteto ateičiai.
31. SVP nustato penkias prioritetines sritis:
- užtikrinti visapusišką pagalbą ir paramą studentui, siekiant aukščiausių studijų rezultatų;
 - didinti studijų inovatyvumą, lankstumą ir prieinamumą, atliepiančią šiuolaikinės visuomenės poreikius ir kuriant ateities visuomenę;
 - plėtoti dėstytojų kompetencijas ir bendradarbiavimą;
 - sukurti asmenybėms ir talentams atsiskleisti palankią mokymosi ekosistemą;

- stiprinti lyderystę rengiant pedagogus.
32. Ekspertų grupė mano, kad SSGG buvo veiksminga priemonė, kuria Universitetas galėjo pasinaudoti nustatydamas VDU prioritetus ateinantiems penkeriems metams. Nustatyti prioritetai yra susiję su Universiteto misija ir vizija bei atitinka valstybės pažangos strategiją "Lietuva 2030".
33. SVP įgyvendinimui VDU naudos tris pagrindinius finansavimo šaltinius: 50 % finansavimo sudaro valstybės biudžeto lėšos (2018-2019 m. jos sudarė 26 858,06 tūkst. eurų); 30 % finansavimo sudaro tikslinės lėšos (ES ir kitų programų lėšos (2018-2019 m. sudarė 535,64 tūkst. eurų); 30 % finansavimo sudaro mokestis už nuolatinės ir iššęstines studijas; likusius 20 % sudaro pajamos už kitas studijas ir dėstymą, pajamos iš užsakomųjų darbų, ūkinės veiklos, nuomos (2018-2019 m. sudarė 12 031,76 tūkst. eurų). Remdamasi Vyresniosios vadovybės narių patikinimu ir pateiktais duomenimis, Ekspertų grupė įsitikino, kad Universiteto biudžeto valdymas leis pasiekti Universiteto prioritetus ir tikslus. Tai patvirtina ir iki šiol buvęs Universiteto finansinis stabilumas.
34. Atsižvelgiant į 2014 m. išorinio vertinimo rekomendacijas, į SVP įtraukti išmatuojami kiekybiniai tikslai ir rodikliai, kuriuos reguliariai stebi Strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir analizės skyrius, rinkdamas kiekybinius ir kokybinius duomenis. Stebėsenos proceso rezultatai ir tikslų bei rodiklių pasiekimas pateikiami Universiteto Metinėje ataskaitoje.
35. Vertinimo grupė patvirtina, kad SVP atitinka Universiteto misiją ir viziją bei nacionalinius ir tarptautinius lūkesčius. Tačiau tokio didelio rodiklių skaičiaus (154) valdymas ir stebėseną yra sudėtinga strateginio tikslingumo požiūriu, todėl Universitetui gali būti sunku veiksmingai panaudoti šiuos rodiklius strateginiams tikslams pasiekti. Toks platus rodiklių spektras taip pat gali trukdyti Universitetui giliau išnagrinėti ir plėtoti konkrečius prioritetus penkerių metų laikotarpiu. Ekspertų grupė taip pat pataria, kad iki 2027 m. vertėtų peržiūrėti ir atnaujinti SVP, kad jis ir toliau atspindėtų dinamišką Universiteto veiklos pobūdį.

1.2. Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:

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

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

1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.

36. Universiteto valdysenos ir sprendimų priėmimo struktūra yra nustatyta Universiteto statute. Jame nurodyti šie pagrindiniai sprendimų priėmimo organai: Taryba, Senatas, Rektoratas ir Rektorius. Tarybą sudaro 11 narių, tarp kurių yra ir studentų atstovybės atstovų. Penki Tarybos nariai skiriami iš Universiteto, kiti nariai - iš išorės. Pirmininkas yra išorinis Universiteto tarybos narys, kuris nėra nei Universiteto studentas, nei darbuotojas.
37. Taryba yra atsakinga už „Universiteto atskaitomybės visuomenei, socialinės atsakomybės bei sparčios ir veiksmingos reakcijos į aplinkos pokyčius užtikrinimą“. Ji skelbia strateginį planą, tvirtina ir skelbia metinę veiklos ataskaitą, tiesiogiai bendrauja su Seimu visais Universiteto veiklos organizavimo ir finansinės apskaitos klausimais. Taryba skiria Rektorių ir Švietimo ir Žemės ūkio akademijų kanclerius.
38. Senatas yra „kolegialus Universiteto akademinų reikalų valdymo organas“. Jis tiesiogiai pavaldus Tarybai ir yra atsakingas už programų ir studijų procedūrų tvirtinimą, garbės vardų suteikimą, mokslinių tyrimų rezultatų vertinimą, kokybės užtikrinimo procedūrų ir akademinų padalinių studijų reglamentų tvirtinimą, akademinų padalinių valdymo struktūros nustatymą ir

- tvirtinimą, įskaitant dekanų ir padalinių vadovų skyrimą. Jos nariais yra visų Universiteto akademinų padalinių atstovai - studentai, mokslininkai, dėstytojai ir administratoriai. Kaip Senato nariai ex officio veikia Rektorius, prorektorai ir Švietimo akademijos ir Žemės ūkio akademijos kancleriai. Pirmininką (mokslininką arba menininką) skiria ir slaptu balsavimu renka Senato nariai.
39. Rektoratas yra atsakingas už plėtros planų inicijavimą, bendro Universiteto valdymo ir organizavimo kontrolę ir koordinavimą. Į jo sudėtį įeina Rektorius ir prorektorai.
40. Rektorius yra atsakingas už teisinių reikalavimų laikymąsi, įsakymų išleidimą, Universiteto finansų valdymą, patalpų naudojimą ir teikiamo išsilavinimo kokybę.
41. Visos aukščiau išvardytos funkcijos ir pareigos, taip pat prorektorių, Administracijos Direktorius, Žemės ūkio akademijos kanclerio ir Švietimo akademijos kanclerio funkcijos ir pareigos yra apibrėžtos Statute, kurį tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas. Akademinų padalinių vadovai yra atsakingi už įprastų sprendimų, susijusių su jų padalinių programomis ir mokslinių tyrimų veikla, priėmimą. Ekspertų grupė patvirtina, kad valdymo, sprendimų priėmimo ir atsakomybės pasiskirstymo struktūros yra aiškiai apibrėžtos ir veiksmingai padeda valdyti Universitetą.
42. 2019 m. VDU susijungimas su Lietuvos edukologijos universitetu (dabar Švietimo akademija) ir Aleksandro Stulginskio universitetu (dabar Žemės ūkio akademija) prieš pat COVID-19 krizę ir karą Ukrainoje buvo didžiulis iššūkis VDU, o kartu ir rizika, ir galimybė formuoti naują tapatybę. Ekspertų grupė mano, kad susijungimo procesas vyksta sklandžiai, ir giria VDU pastangas kurti naują dalyvavimą skatinančią kultūrą, akcentuojant bendruomenės gerovę neramiais laikais.
43. VDU teigia, kad akademinio ir neakademinio personalo valdymas grindžiamas įtraukties, tolerancijos ir bendradarbiavimo principais, o darna ir bendruomenės konsolidacija pasiekama gerbiant bendruomenės įvairovę ir užtikrinant žmogaus teises, orumą, nediskriminavimą, lygias galimybes ir įvairovę dėl lyties, amžiaus, rasės, religijos, kalbos, kultūros, negalios, socialinių ir ekonominių bei kitų priežasčių. Vertinime pažymėta, kad studentai pripažįsta ir vertina įvairių formų paramą (stipendijos, mentoriai, bičiuliai, fizinė ir psichologinė parama, kultūrinė, sportinė ir socialinė veikla), taip pat vadovybės iniciatyvumą, kūrybiškumą, lankstumą ir atvirumą, o tai suteikia kolegialumo, pasididžiavimo ir laimės jausmą.
44. Universitetas sprendžia studijų programų ir išteklių dubliavimo problemas, imasi atitinkamų priemonių, kad išspręstų fakultetų, institutų ir akademijų struktūrinį sudėtingumą, taip pat žmogiškųjų išteklių ir finansinio tvarumo bei infrastruktūros pertvarkymo klausimus.
45. Vis dėlto Ekspertų grupė mano, kad reikia toliau tobulinti vidinę institucinę pusiausvyrą tarp profesinių (pvz., švietimo ir žemės ūkio) ir mažiau taikomųjų mokslų (pvz., menų ir filosofijos) padalinių, kad VDU galėtų visapusiškai įsitraukti į unikalią Artes Liberales kultūrą.
46. Procesų tobulinimas ir rizikos valdymas veiksmingai įgyvendinamas vykdant strateginio plano stebėseną, kaip aptarta 32 ir 33 punktuose. Greitą ir veiksmingą sprendimų priėmimo procesą padeda užtikrinti veiksminga duomenų analizė, o prireikus ar paprašius galima peržiūrėti sprendimus, priimtus susidarius nepaprastajai padėčiai (pvz., COVID-19 arba karo Ukrainoje atveju). Finansų auditas atliekamas išoriškai, o Vidaus audito skyrius reguliariai tikrina pasirinktus padalinius ir valdymo procesus pagal VDU kokybės užtikrinimo procedūras (išsamiau žr. 3.2 sritį).

47. Ekspertų grupė pripažįsta kiekvieno VDU fakulteto/akademijos/instituto autonomijos lygį, kuris padeda įtvirtinti jų identitetą, skatina vidinį bendravimą, individualią atsakomybę ir tarpdisciplininę veiklą, atitinkančią Artes Liberales dvasią. Tai ypač svarbu smulkesnių, mažiau į taikomuosius mokslus orientuotų dalykų atveju ir turėtų padėti plėtoti jų specifinę mokslinių tyrimų ir dėstymo kultūrą bei rodiklius (kaip, pavyzdžiui, menų ir atlikimo srities moksliniai tyrimai). Toks pat lankstumas pastebimas ir paskirstant tiesioginį ir nuotolinį dėstymą.
48. Suinteresuotosios šalys, įskaitant studentus, absolventus, socialinius partnerius ir kitus sektoriaus atstovus, aktyviai dalyvauja valdymo procese. Tai apima veiklos ir strateginius klausimus (pvz., SVP rengimą ir įgyvendinimą), narystę Taryboje ir kituose Universiteto komitetuose, taip skatinant dalyvavimo ir pasitikėjimo jausmą.
49. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad nuo 2014 m. vertinimo išorės suinteresuotųjų šalių dalyvavimas VDU valdyme plėtojamas. VDU stebi savo absolventų profesinę sėkmę, kurie veikia kaip VDU ambasadoriai, potencialūs darbdaviai, praktikos teikėjai, mokslinių tyrimų partneriai, baigiamųjų darbų nagrinėjimo komisijos nariai, padeda sukurti sklandų perėjimą iš studijų į profesinį gyvenimą ir plečia Universiteto bendruomenę.
50. Ekspertų grupė teigiamai vertina VDU suinteresuotųjų šalių, ypač socialinių partnerių, įsipareigojimą įgyvendinti SVP. Jų įsipareigojimas VDU leidžia suderinti atitiktį su kūrybiškumu ir junglumu, tikroviškumu ir kritiniu mąstymu. Tai atsispindi mokymosi visą gyvenimą (nuo 2014 m. vertinimo) ir neformaliojo švietimo plėtroje, siekiant patenkinti visuomenės poreikius įvairiose srityse (pvz., informatikos ar įtraukiojo ugdymo), kaip to reikalauja išoriniai valstybės ir privatūs poreikiai. Šie pokyčiai įgyvendinami per Mokymosi visą gyvenimą akademiją Profesinio tobulėjimo kompetencijų centre. Ekspertų grupė ragina VDU toliau stiprinti ryšius su absolventais ir socialiniais partneriais, kad būtų toliau plėtojamas mokymasis visą gyvenimą ir įgyvendinami strateginiai tikslai.

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.

51. VDU turi išsamias ir naujausias duomenų rinkimo sistemas, padedančias įvairiems valdymo organams priimti veiklos ir strateginius sprendimus. Tai apima mokslinių tyrimų rezultatus, gautus per dabartinę mokslinių tyrimų informacinę sistemą (CRIS), taip pat darbuotojų ir studentų apklausas, susijusias su priėmimo procesu, dėstymo ir mokymosi kokybe, studijų programomis, įsidarbinimu ir absolventų karjeros stebėseną. VDU taip pat renka duomenis iš įvairių nacionalinių rodiklių, apklausų ir ataskaitų. Apibendrinti duomenys naudojami tobulinimo tikslais rengiant metines veiklos ataskaitas, stebint strateginius rodiklius, įgyvendinant vidaus kokybės užtikrinimo procesus, rengiant savianalizės suvestines ir rinkodaros tikslais.
52. Tačiau po susitikimų su studentais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis Ekspertų grupė padarė išvadą, kad apklausų ir vertinimų yra per daug, kad būtų galima atlikti veiksmingą apibendrinimą. Studentai nurodė, kad jie ne visada pildo kiekvieną apklausą, nes mano, kad šis procesas yra sudėtingas ir užima daug laiko, be to, ne visada buvo informuojami apie veiksmus, kurių buvo imtasi atsižvelgiant į jų atsiliepimus. Mažesnis dalyvavimas gali turėti įtakos apklausų

rezultatams, kurie tokiu atveju neatspindės tikslios studijų patirties kokybės. Ekspertų grupė rekomenduoja peržiūrėti apklausų skaičių ir dažnumą bei veiksmingiau analizuoti pagrindinius rodiklius, pavyzdžiui, studentų nubyrežimo lygį ir darbuotojų kaitą. Šios sritys išsamiau aptariamos 3.2 skyriuje (Kokybė). VDU yra gerai išvystyta vidinė ir išorinė komunikacija, o informacija suinteresuotosioms šalims, įskaitant steigėjus ir juridinius asmenis, pateikiama įvairiomis formomis, įskaitant oficialią, neoficialią, skaitmeninę ir prezentacinę. Skaitmeninis valdymas plėtojamas pasitelkiant DVS sistemą, ypatingą dėmesį skiriant kibernetinio nusikalstamumo klausimams. VDU savo interneto svetainėje anglų ir lietuvių kalbomis teikia išsamią informaciją bendruomenei, įskaitant tarptautinius partnerius ir potencialius studentus. Kiekvienam fakultetui skirtas atskiras puslapis, kuriame pateikiama išsami informacija apie siūlomas programas, mokslinių tyrimų veiklą, paskutines naujienas ir partnerystę. Universitetas taip pat bendrauja su pilietine ir vietos visuomene tam skirtais kanalais, pavyzdžiui, per socialinę žiniasklaidą, pranešimus spaudoje, o VDU ekspertai komentuoja aktualias temas. Šiuo požiūriu VDU suvaidino svarbų vaidmenį 2022 m. per Lietuvos universiteto 100-mečio šventę ir Kauno, kaip Europos kultūros sostinės, vaidmenį. Trisdešimt trys programos yra vykdomos anglų kalba, ir, Ekspertų grupės nuomone, VDU narystė organizacijoje „Transform4 Europe“ dar labiau sustiprins bendravimą su tarptautiniais partneriais.

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.

53. VDU taiko veiksmingą ir aiškią žmogiškųjų išteklių valdymo ir įgyvendinimo politiką. Ji apima darbuotojų atrankos ir įdarbinimo, kvalifikacinių reikalavimų, darbo užmokesčio ir dėstytojų darbo laiko apskaičiavimo procedūras. Kiekvienos kategorijos darbuotojų darbo krūvis yra aiškus (moksliniai tyrimai, bendravimas su studentais, administravimas, asmeninis tobulėjimas) ir gerai aprašytas premijų skyrimo sistemoje. Tačiau 2020-2021 ir 2021-2022 m. "Dėstytojų apklausose" nurodytos tobulintinos sritys rodo, kad etatiniai darbuotojai mano, jog dėstytojų krūvis yra didelis, todėl VDU galimai turėtų peržiūrėti darbo Universitete sąlygas, kad VDU taptų patrauklesnės būsimiems akademikams. Universitetas patvirtino, kad bendras dėstytojo darbo laikas neviršija 36 valandų per savaitę, o dėstymas sudaro 28-44 proc. viso darbo laiko, kas atitinka 18-23 valandas per savaitę. Tai atitinka Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reikalavimus.

54. Ekspertų grupė išnagrinėjo VDU darbuotojams taikomą premijų sistemą ir, nors ji buvo sudėtinga, nustatė, kad darbuotojai ją iš esmės gerai supranta, vertina ir laiko skaidria bei motyvuojančia. Nors pusiausybra tarp kiekvienos premijų srities - mokslinių tyrimų, pedagogikos, organizavimo - gali būti skirtinga, mokslinių tyrimų rezultatai akivaizdžiai yra pagrindinė paskata, kuri palaiko Universiteto siekį tapti tarptautiniu mokslinių tyrimų universitetu. Pagal premijų

sistemą kasmet gali būti mokamas 30 % kintantis atlyginimas, o kas penkerius metus - perkėlimas į žemesnes akademinės pareigas, jei nesilaikoma dabartinėms pareigoms keliamų reikalavimų.

55. Ekspertų grupė pripažįsta teigiamus žmogiškųjų išteklių politikos rezultatus VDU mokslinių tyrimų srityje. Tačiau tai, kad nėra pasirašoma pradinė ilgalaikė darbo sutartis, gali ne itin patikti tarptautiniams profesoriams ir jaunesniems tyrėjams, kurie nori siekti visą gyvenimą trunkančią akademinę karjerą. Ekspertų grupė pažymėjo, kad pagal Lietuvos įstatymus sutartys peržiūrimos po pirmųjų penkerių metų, o jei akademikas atitinka tam tikrus reikalavimus, gali būti sudaroma nuolatinė sutartis. Neseniai VDU prisijungė prie Koalicijos už pažangų mokslinių tyrimų vertinimą (CoARA), kuri paskatino peržiūrėti mokslinių tyrimų vertinimą kokybinio vertinimo, žurnalo poveikio rodiklio ir reitingavimo aspektais. Tačiau VDU vertėtų apsvarstyti galimybę peržiūrėti premijų sistemos subalansavimą mokymo ir mokslinių tyrimų atžvilgiu, kadangi mokymo ir didaktinių rodiklių tobulinimui skiriama mažiau dėmesio. Šių darbo krūvio elementų svoris galėtų būti padidintas premijų sistemoje, siekiant padidinti mokymo ir vertinimo svarbą, ir tai galėtų būti užfiksuota kitame SVP. VDU taip pat gali būti naudinga stebėti darbuotojų kaitą pagal konkretų rodiklį.
56. Universitetas turi pakankamai akademinio ir neakademinio personalo, kad galėtų įgyvendinti savo veiklos tikslus. Universitete dirba 142 profesoriai, 240 docentų, 181 lektorius ir 38 asistentai, iš viso 601 mokslo darbuotojas, o studentų ir darbuotojų santykis yra 14:1. Be to, Universitete dirba 157 mokslininkai, 26 katedrų vedėjai ir 723 administratoriai, kurie padeda administruoti Universitetą ir jo suinteresuotąsias šalis.
57. Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija atitinka aukštojo mokslo įstaigos tikslus. VDU reikalavimai dėstytojų ir tyrėjų pareigybėms nustatyti remiantis Mokslo ir studijų įstatymu, Europos Komisijos rekomendacijomis dėl Europos mokslininkų chartijos ir dėl Mokslininkų priėmimo į darbą elgesio kodekso. Nuo 75 iki 80 % akademinio personalo turi daktaro laipsnį.
58. Neakademinis personalas sudaro maždaug 45 % visų Universiteto darbuotojų. Tai darbuotojai, kurie teikia tiesiogines paslaugas moksliniams tyrimams ir studijoms (62 %), pavyzdžiui, laboratorijų asistentai, studijų administratoriai, mokslinių tyrimų vadovai, bibliotekos darbuotojai, ir darbuotojai, atliekantys bendrąsias funkcijas (38 %), pavyzdžiui, IT specialistai, finansų ir personalo darbuotojai. Pareigybių aprašymuose nurodomi kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams.
59. 2018-2022 m. laikotarpiu lyčių pusiausvyra išlaikyta. Moterys sudaro 50-58 %, o vyrai - 42-52 % darbuotojų. Moterų, užimančių akademinės pareigas, dalis visose amžiaus grupėse yra palyginti tolygi, o dauguma dėstytojų ir mokslo darbuotojų vyrų yra vyresni nei 40 metų.
60. „Transform4Europe“ tinklas pripažino, kad VDU daug dėmesio skiria personalo tobulėjimui, ir dabar jis yra pirmaujantis universitetas, teikiantis profesinio tobulėjimo paramą akademiniam personalui visame tinkle. Universiteto biudžetas darbuotojų profesiniam tobulėjimui 2022-2023 m. sudaro 250 300 eurų. Profesinio tobulėjimo kriterijai yra nustatyti VDU akademinio ir neakademinio darbuotojų profesinio tobulėjimo tvarkos apraše. Apraše rekomenduojama, kad akademiniai darbuotojai profesiniam tobulėjimui skirtų ne mažiau kaip 20 akademinio valandų per metus, o neakademiniai darbuotojai - ne mažiau kaip 10 valandų per metus. Galimybes darbuotojams tobulinti žinias ir įgūdžius, reikalingus mokymo ir mokslinių tyrimų veiklai, suteikia Universiteto Profesinių kompetencijų vystymo centras. Darbuotojams taip pat padedama dalyvauti konferencijose ir kai kuriuose išoriniuose mokymo kursuose. Nuo 2018 m. VDU darbuotojų

dalyvavimas profesinio tobulėjimo kursuose gerokai išaugo ir tai rodo 2022 m. išduotų pažymėjimų skaičius - 2 322, palyginti su 236 pažymėjimais 2018 m. Universitetas per šį laikotarpį taip pat gerokai padidino darbuotojų profesiniam tobulėjimui skirtą biudžetą - nuo 13 798,7 2018 m. iki 32 615,0 2022 m.

61. Darbuotojai taip pat dalyvauja „Erasmus“ mokymosi vizituose, kurių skaičius nuo ankstesnio vertinimo padidėjo nuo 90 iki 250 per metus.
62. Remdamasi savianalizės suvestinės ir jos prieduose pateiktais įrodymais bei pokalbiais su administracijos darbuotojais, Ekspertų grupė priėjo prie išvados, kad jų dalyvavimas profesinio tobulėjimo veikloje yra mažiau išplėtotas. VDU tai pripažįsta ir savianalizės suvestinėje nurodė, kad tai yra tobulintina sritis.
63. Universitete veikia neformali personalo vertinimo sistema, kuri taikoma pokalbių su katedrų vadovais metu ir atsižvelgiant į studentų apklausų rezultatus, tačiau Ekspertų grupė neaptiko jokių įrodymų, kad prasto įvertinimo atveju būtų taikomos kokios nors privalomos administracinės priemonės (pvz., specialūs mokymai ar mentorystė), išskyrus kas penkerius metus atliekamą pakartotinį akademinį pareigybių vertinimą. Vertinimo grupė siūlo, kad personalo vertinimas būtų oficialiai įforminamas taikant išsamų vertinimo procesą, kuriame dalyvautų ir akademinis, ir neakademinis personalas, ir kad Universitetas skatintų toliau dalyvauti Profesinių kompetencijų vystymo centro siūlomuose kursuose, kad visi darbuotojai galėtų pasinaudoti VDU nacionaline ir tarptautine patirtimi švietimo srityje. Visų pirma tai galėtų padėti kurti naujoviškas mokymo ir mokymosi strategijas.
64. 2019 m. susijungimas apskritai laikomas sėkmingu žmogiškųjų išteklių valdymo, atleidžiamų darbuotojų skaičiaus mažinimo, sinergijos skatinimo ir bendro darbo užmokesčio didinimo požiūriu. Akademinį ir neakademinį darbuotojų, atrinktų taikant sąžiningą ir skaidrią tvarką, skaičius, lyčių pusiausvyrą ir kvalifikacija atitinka VDU aukštojo mokslo misiją ir nacionalinius lūkesčius.

1.5. Finansinių ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas:

- 1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;*
- 1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;*
- 1.5.3. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti planuojami ir panaudojami racionaliai;*
- 1.5.4. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami.*

65. Naujausi VDU finansiniai duomenys rodo, kad 2019-2022 m. valstybės finansavimas stipriai padidėjo (apie 36 %). Šios lėšos buvo panaudotos naujai infrastruktūrai kurti po trijų universitetų susijungimo, stipendijoms ir investicijoms plėtoti bei darbuotojų atlyginimams gerokai padidinti.
66. Tuo pat metu gerokai padidėjo ir tikslinės lėšos (iš viso +51 %, o 2021 m. jos buvo padidėję labiausiai, t.y. + 87 %), išspūdingai atspindėdamos tarptautinio mokslinių tyrimų Universiteto strateginius užmojus. Tačiau nuosavos VDU lėšos sumažėjo maždaug 18 % ir sudarė 16 % viso biudžeto (2019 m.: 24 %), daugiausia iš mokesčių už mokslą ir įvairių paslaugų (ypač MTEP ir nenaudojamų VDU patalpų nuomos).
67. Apskritai šie skaičiai rodo 2019 m. susijungimo sėkmę, taip pat daugybę iššūkių, kuriuos VDU turės įveikti per ateinančius dešimt metų siekdamas finansinio tvarumo. Vienas iš

- pagrindinių rūpesčių - studentų skaičius, nes šiuo metu Lietuvoje stebimas demografinis mažėjimas. Tikėtina, kad potencialių studentų įdarbinimas mažės, ir nors VDU įdarbinimo duomenys rodo, kad 2022 m. (8 218 studentų), palyginti su 2021 m. (8 210 studentų), studentų skaičius didėja, tačiau bendras studentų skaičius, palyginti su laikotarpiu iki pandemijos 2019 m. (9 715 studentų), gerokai sumažėjo. Be to, kai kuriose programose yra didelis studentų nubyrejimo procentas (iki 36 %). Siekiant įgyvendinti Universiteto tarptautiškumo siekius, tarptautiniai studentai moka tokį patį mokestį už mokslą kaip ir nacionaliniai studentai, tad Universitetas negauna papildomų pajamų. Vadovaujantis Artes Liberales filosofija, šalia didesnių ir pelningesnių programų išlaikomos mažos programos, į kurias priimama nedaug studentų (vos 4).
68. Sudėtinga administravimo sistema reikalauja didelių išlaidų, nors ji užtikrina veiksmingą įvairių programų, fakultetų ir akademijų valdymo sistemą dviejuose Universiteto padaliniuose. Neformalus mokymasis visą gyvenimą eiliniams piliečiams tebėra brangus. Reikia toliau peržiūrėti darbuotojų atlyginimus ir darbo krūvį, kad jie atitiktų tarptautinės konkurencijos aukštojo mokslo srityje lygį. Naujieji CoARA mokslinių tyrimų vertinimo principai taip pat gali lemti mokslinių tyrimų paskatų pokyčius.
69. Ekspertų grupė pripažįsta, kad VDU puikiai supranta šiuos iššūkius ir yra jiems pasirengęs, tačiau rekomenduoja Universitetui toliau nagrinėti įvairius scenarijus, susijusius su bendru studentų skaičiumi ir minimaliu studentų skaičiumi programose, kad jos išliktų finansiškai gyvybingos. Ekspertų grupė mano, kad VDU turėtų ir toliau aktyviai plėtoti būsimiems studentams skirtas studijų programas ir sistemingai tirti studentų nubyrejimo priežastis. Tai atitiktų švietimo plėtros strategiją „Lietuva 2030“. Po neramių metų (susijungimas, COVID-19, karas Ukrainoje). Ekspertų grupė tikisi, kad pertvarkos procesas vyks sklandžiau, nors ir ne visada nuspėjamu tempu.
70. VDU mokymosi ištekliai yra tinkami Universiteto vykdomoms studijų programoms. Jie naudojami efektyviai, be to, yra aiški planuojamo visų patalpų atnaujinimo ir remonto sistema, siekiant patenkinti įvairių studentų poreikius. Įsigijęs nekilnojamąjį turtą po trijų universitetų susijungimo, VDU per pastaruosius trejus metus gerokai racionalizavo savo turtą. Nemažai investuota į bendrabučių atnaujinimą, pastatų pritaikymą, skaitmeninio amžiaus poreikius atitinkančios įrangos diegimą ir klimato sąlygas. Žymiausi objektai yra Nemuno slėnio įrenginiai, Šiuolaikinis didaktikos centras, Mokytojų rengimo centras, Sporto centras ir biblioteka. Ekspertų grupė patvirtina, kad VDU struktūros objektai yra labai aukšto lygio, o po ekskursijos po VDU Kauno padalinį grupė yra visiškai įsitikinusi VDU infrastruktūros tinkamumu, pakankamumu ir prieinamumu ateities strateginiams uždaviniams spręsti.
71. **Apibendrinant**, galima teigti, kad 2019 m. VDU susijungus su Lietuvos edukologijos universitetu ir Aleksandro Stulginskio universitetu, VDU buvo sukurti efektyvūs valdymo procesai. Strateginis planas atspindi VDU misiją ir yra pagrįstas efektyvia SSGG analize. Strateginis planas stebimas per Universiteto valdysenos struktūrą, o pateikti įrodymai patvirtina, kad pagrindiniai rodikliai įgyvendinami, o kai kuriais atvejais viršijami. Tačiau Ekspertų grupė mano, kad platus rodiklių spektras trukdo kryptingai siekti pagrindinių strateginių Universiteto tikslų, ir siūlo peržiūrėti strateginį planą, kad jis būtų atnaujintas atsižvelgiant į vykstančius Universiteto pokyčius ir plėtrą. VDU yra aktyvus „Transform4Europe“ tinklo narys, kuris padės siekti jo tikslų būti pripažintam tarptautinių mokslinių tyrimų universitetu. VDU turi aiškia valdysenos struktūrą, kuri padeda veiksmingai priimti sprendimus ir leidžia Universitetui veiksmingai reaguoti į nenumatytus įvykius, tokius kaip COVID-19 pandemija ir karas Ukrainoje. Procesų valdymo analizė ir rizikos valdymas yra įtraukti į įvairių Universiteto komitetų kompetenciją. Suinteresuotosios šalys dalyvauja valdymo procese, būdami Universiteto komitetų

nariais bei konsultantais fakultetuose. Aiški ir veiksminga informacija apie Universiteto veiklą visuomenei pateikiama metinėje veiklos ataskaitoje, kuri skelbiama interneto svetainėje. Duomenys sistemingai renkami ir analizuojami, įskaitant studentų įsidarbinimo ir karjeros stebėseną. Tačiau Ekspertų grupė mano, kad universitetui būtų naudinga analizuoti kitus pagrindinius kokybės rodiklius, pavyzdžiui, studentų nubyrejimo ir personalo kaitos rodiklius. VDU taiko veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, kuri remia dalyvavimo kultūrą, akcentuojančią bendruomenės gerovę. Visiems darbuotojams sudaromos galimybės tobulėti profesinėje srityje. Tačiau Ekspertų grupė nustatė, kad tokios galimybės neakademiniams darbuotojams buvo mažiau apibrėžtos ir, lyginant su akademiniams darbuotojais, jie mažiau dalyvavo tokiuose kursuose. Todėl šiuo atžvilgiu buvo pateikta rekomendacija. Dabartinė darbuotojų vertinimo sistema yra neformali, todėl Ekspertų grupė rekomenduoja ją formaliai įtvirtinti, kad ji padėtų siekti karjeros. Yra pakankamai akademinių ir neakademinių darbuotojų, kurie padeda įgyvendinti mokymo programą ir užtikrinti veiksmingą studentų mokymosi patirtį. Darbuotojai turi aukštą kvalifikaciją - nuo 75 iki 80 % akademinio personalo turi daktaro laipsnį. Universitetas planuoja ir efektyviai paskirsto finansinius išteklius, atsižvelgdamas į 2019 m. susijungimo finansines pasekmes, toliau atnaujina ir renovuoja savo fizinę infrastruktūrą. Dabartiniai ištekliai apima modernų sporto centrą ir galimybes studentams atlikti išsamius tyrimus pasirinktose studijų srityse. Ekspertų grupė nustatė keturias gerosios praktikos sritis ir pateikė šešias rekomendacijas šiame kontekste.

72. **Sprendimas:** sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų, įvertinama 4 balais.

73. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Atnaujinti SVP, kad būtų atsižvelgta į jau pasiektus rodiklius, ir apsvarstyti galimybę taikyti tikslingesnę požiūrį su mažesniu rodiklių skaičiumi, siekiant įgyvendinti Universiteto strateginius tikslus.
- Veiksmingiau analizuoti pagrindinius rodiklius, kaip antai studentų nubyrejimo rodikliai ir darbuotojų kaita.
- Peržiūrėti premijų sistemos subalansavimą, siekiant daugiau dėmesio skirti kokybiškam mokymui, mokymuisi ir vertinimui.
- Įdiegti neakademinių darbuotojų profesinio tobulėjimo sistemą, kuri būtų panaši į akademinių darbuotojų profesinio tobulėjimo sistemą.
- Skatinti toliau dalyvauti Profesinių kompetencijų vystymo centro siūlomuose kursuose, kurie padės kurti inovatyvias mokymo ir mokymosi strategijas ir leis visiems darbuotojams pasinaudoti VDU nacionaline ir tarptautine patirtimi švietimo srityje.
- Oficialiai informinti darbuotojų vertinimą taikant vertinimo sistemą ir teikti paramą per mokymus ir mentorystę tose srityse, kuriose, kaip nustatyta, reikia tobulėti.

74. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- VDU pastangos kurti naują įsitraukimo kultūrą ir dėmesys bendruomenės gerovei sunkiu laikotarpiu.
- VDU lyderio vaidmuo „Transform4Europe“ tinkle, kuris padės sustiprinti Universiteto tarptautinę strategiją.

- VDU suinteresuotųjų šalių įsipareigojimas įgyvendinti SVP ir sudaryti sąlygas kūrybiškumui ir junglumui, tikroviškumui ir kritiniam mąstymui kartu su atitikimu reikalavimams.
- Universiteto įsipareigojimas nuolat investuoti į savo infrastruktūrą ir ją atnaujinti, kuri rodo moderniausių įrenginių, pavyzdžiui, sporto centro, skatinančio studentų dalyvavimą ir atsidavimą, kūrimas.

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.

75. Po VDU, Aleksandro Stulginskio universiteto ir Lietuvos edukologijos universiteto susijungimo bei patvirtinus Universiteto 2021-2027 m. strategiją, kokybės sistema buvo iš esmės atnaujinta, aiškiai reglamentuota ir suderinta su patvirtintais strateginiais tikslais bei Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (ESG). 2020-2021 m. atlikta išsamus VDU kokybės sistemos vertinimas, pasitelkiant tarptautinį tarpusavio vertinimą ir lyginamąją analizę įvairiose ES valstybių narių institucijose. Paskelbtas VDU Kokybės vadovas, su kuriuo visos suinteresuotosios šalys gali susipažinti Universiteto interneto svetainėje.
76. Kokybės užtikrinimo sistema susieta su nacionaliniais ir tarptautiniais aukštojo mokslo politikos prioritetais. Kokybės užtikrinimo procesai yra suskirstyti į 3 grupes (strateginiai, pagrindiniai ir pagalbiniai procesai) ir sudaro 20 tarpusavyje susijusių procesų rinkinį, apimančių strateginį kokybės valdymo procesą, 8 studijų ir mokymosi veiklos valdymo procesus, 6 mokslinių tyrimų ir meno veiklos bei doktorantūros studijų valdymo procesus ir 5 pagalbinius procesus. Kokybės užtikrinimas grindžiamas atvirumo tobulėjimui, kolegialumo, akademinės etikos, atsakomybės ir viešumo principais. Nuolatiniam ir sistemingam kokybės tobulinimui buvo pritaikytas 4 žingsnių proceso (Planuoti - Įgyvendinti - Įvertinti - Tobulinti) modelis.
77. Ekspertų grupė mano, kad kokybės užtikrinimo sistema yra išsami ir apima tvirtus kokybės užtikrinimo principus (atvirumas tobulėjimui, kolegialumas, akademinė etika, atsakomybė). Tačiau Ekspertų grupė, išnagrinėjusi įvairias kokybės procedūras ir susitikusi su vadovybe bei darbuotojais, nustatė, kad požiūris į kokybės vadybą remiasi veiklos kokybės rodikliais, o ne visų Universiteto socialinių dalininkų požiūriu į kokybės gerinimą. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas mokslinių tyrimų rezultatams, mažiau dėmesio skiriant dėstyviui, mokymuisi ir profesinėms paslaugoms.

Dabartinis modelis yra išsamus ir holistinis; visoje organizacijoje yra aiškios atsakomybės sritys, susijusios su kokybės valdymu. Už jas yra atsakinga aukštesnioji vadovybė, o vėliau jos paskirstomos pagrindinėms funkcinėms Universiteto sritims. Kokybės vadove nustatyta atsakomybė už visas kokybės užtikrinimo sistemos sritis. Tačiau Ekspertų grupė nustatė, kad dabartinis kokybės užtikrinimo metodas labiau orientuotas į užduočių vykdymą, pavyzdžiui, išsamių veiklos rodiklių laikymąsi, o ne į stiprios kokybės kultūros, į kurią galėtų įsitraukti visi socialiniai dalininkai, puoselėjimą. Nors departamentai vykdo savo pareigas, susijusias su kokybės užtikrinimu, jos dažnai susijusios su atitikties reikalavimų laikymusi, o ne su aktyviu kokybės kultūros puoselėjimu. Siekiant patobulinti institucijos kokybės užtikrinimo sistemą, Universitetui rekomenduojama apsvaistyti galimybę labiau puoselėti kokybės kultūrą ir pereiti nuo reikalavimų atitikties prie kokybės plėtojimo aukštosios mokyklos veikloje. VDU derėtų apsvaistyti galimybę subalansuoti dabartinę rodikliais pagrįstą veiklos valdymo sistemą su metodais, skatinančiais į plėtrą orientuotą kokybės gerinimą ir kultūrą, pavyzdžiui, geriausių bendruomenių praktikų plėtojimu, nedidelis vietos kokybės iniciatyvų finansavimu, bei savianalize paremtos praktikos skatinimu kokybės užtikrinimo procesuose.

78. Kokybės užtikrinimo procesuose dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys - tiek vidinės, tiek išorinės, kurios teikia informaciją visiems proceso etapams. Pavyzdžiui, socialiniai partneriai dalyvauja Universiteto komitetų posėdžiuose, yra išoriniai atskaitos taškai rengiant programas ir nagrinėjant baigiamuosius darbus bei reguliariai teikiant grįžtamąjį ryšį Universitetui per aptarimus, diskusijas ir pokalbius. Studentai dalyvauja kokybės procese įsitraukdami į Universiteto komitetų veiklą. Juos į šiuos komitetus renka ir apmoko Studentų atstovybė.
79. Kokybės užtikrinimo sistemoje nustatyti planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodinio vertinimo ir plėtros procesai. Planavimas yra tiesiogiai susijęs su strateginiu planu, be to, Universitetas rengia metinę ataskaitą apie visą savo veiklą per metus. Nustatyta naujų programų rengimo tvarka, pagal kurią atliekamas nuolatinis jų kokybės vertinimas. Jei fakulteto taryba nustato, kad programą reikia tobulinti, sudaromas kokybės gerinimo veiksmų planas. Ekspertų grupei buvo pateikti atitinkami pavyzdžiai, rodantys, kad prireikus imamasi veiksmų ir stebimi rezultatai.
80. Fakultetų tarybos stebi kokybę, o Kokybės departamentas atlieka patikrinimus universiteto lygmeniu. Periodinis vertinimas atliekamas tiek išoriškai per SKVC, Europos universitetų asociaciją (EUA), Lietuvos mokslo tarybą, tiek viduje, atliekant nuolatinį programų vertinimą. VDU atlieka daugybę apklausų, kad gautų grįžtamąjį ryšį apie teikiamų paslaugų kokybę. Jos apima bendrą studentų patirties kokybę, kursų vertinimą, praktikas, studijų nutraukimo apklausas, baigiamųjų kursų studentų ir absolventų apklausas, doktorantūros studijas, dėstytojų apklausą ir darbuotojų pasitenkinimo apklausą. Šių apklausų atsakymų dažnumas nevienodas, o studentai, su kuriais susitiko Ekspertų grupė, nurodė, kad jie ne visada pildo apklausas, nes jų yra per daug ir jos atima daug laiko. Įvairių apklausų rezultatai aptariami komitetuose ir yra įrodymų, kad imamasi veiksmų. Tačiau studentai nurodė, kad jie ne visada žinojo apie pokyčius, padarytus atsižvelgiant į jų atsiliepimus, todėl neturėjo motyvacijos pildyti kitas apklausas.
81. VDU teikia daugybę paramos paslaugų akademiniam ir neakademiniam darbuotojams bei studentams, o studentai ir darbuotojai teigiamai atsiliepė apie gaunamą paramą. Darbuotojams suteikiamos galimybės tobulėti profesinėje srityje (žr. 52-53 punktus), jie gali naudotis Universiteto sporto ir meno centrais. Yra numatytos priemonės darbuotojų ir studentų psichologinei ir dvasinei gerovei užtikrinti. Studentai gali naudotis karjeros konsultacijomis,

akademinėmis rekomendacijomis, susijusiomis su jų studijų programa, įgūdžių ugdymu, mentoryste ir dvasine pagalba, kuri apima nemokamas konsultacijas. Jie taip pat gali gauti finansinę paramą stipendijų forma. Tarptautinio bendradarbiavimo skyrius vykdo veiklą ir teikia specializuotą pagalbą, kad padėtų užsienio studentams integruotis į Universitetą. Studentai, su kuriais susitiko Ekspertų grupė, patvirtino, kad jiems teikiama veiksminga pagalba tiek akademinė, tiek dvasinių poreikių atžvilgiu. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į VDU vykdomą integracinę politiką steigiant Ukrainos centrą, skirtą studentams iš Ukrainos remti, ir kad šis centras priėmė 310 ukrainiečių studijuoti VDU. Ekspertų grupė nustatė, kad paramos paslaugos yra plataus masto ir holistinės, o užsienio studentai yra gerai integruoti į VDU mokymosi bendruomenę. Tačiau Ekspertų grupei nebuvo pateikta įrodymų apie grįžtamąjį ryšį, tiesiogiai susijusį su šių paslaugų kokybe, nors apklausų apie personalo gerovę ir studentų pasitenkinimą rezultatai yra teigiami. Ekspertų grupė mano, kad tiesioginio grįžtamojo ryšio apie Universiteto paramos paslaugų veiksmingumą gavimas suteiktų galimybių jas toliau tobulinti.

82. Šiuo metu atnaujinamame Akademinės etikos kodekse numatytos procedūros ir nuostatos dėl akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijų, skundų ir etiško elgesio. Lyčių lygybės plane nustatytos priemonės, kuriomis siekiama skatinti kultūrinius pokyčius Universitete, kad būtų išlaikyta lyčių pusiausvyra ir užtikrintos lygios galimybės visais lygmenimis. Negalios politika siekiama užtikrinti lygybės ir nediskriminavimo kultūrą, taip pat joje numatytos nuostatos dėl tinkamo darbo ir studijų sąlygų pritaikymo. VDU neseniai įdiegė seksualinio priekabiavimo ir smurto lyties pagrindu prevencijos tvarką, kad tokius atvejus būtų galima nagrinėti pagal Universiteto politikos procedūras. Pranešimo tvarka užtikrina skundo pateikėjo anonimiškumą, tokiu būdu padedant pažeidžiamiems bendruomenės nariams. Siekiant atsižvelgti į pagrindinius mokslinių tyrimų profesionalumo ir etikos principus, kiekviename akademiniam padalinyje buvo įsteigti mokslinių tyrimų komitetai. Universitetas neseniai pasirašė CoARA susitarimą, pagal kurį VDU gali tekti atnaujinti dokumentus, susijusius su mokslo ir meno veiklos vertinimu.

83. Akademinį sąžiningumą visais studentų mokymosi etapais skatina dėstytojai, informacija apie teisingą citavimo tvarką ir Studentų atstovybės organizuojama veikla (įskaitant Švietėjišką projektą). Už sukčiavimą ir plagijavimą taikomos griežtos nuobaudos, tačiau akademinio nesąžiningumo atvejų užfiksuota labai nedaug. Apeliacijas dėl sprendimo dėl akademinio nesąžiningumo arba dėl įvertinimo nagrinėja Ginčų sprendimo komisija. Komisijai taip pat perduodami skundai dėl studijų kokybės ar kitų su studentų mokymosi patirtimi susijusių klausimų. Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus biuras gauna darbuotojų ir studentų skundus, susijusius su akademinė etika. Šios bylos taip pat perduodamos Ginčų sprendimo komisijai, o apie rezultatus pranešama kontrolieriui.

84. Nors VDU turi aiškiai apibrėžtą akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo politiką, Ekspertų grupė nustatė, kad tiek darbuotojai, tiek studentai dar nėra visiškai prisiėmę atsakomybės už šią politiką ir turi ribotą supratimą apie tai, kaip toliau plėtoti ir įtvirtinti įtraukties, tolerancijos ir lygybės kultūrą Universitete. Be to, rekomenduojama akademinio sąžiningumo srityje taikyti labiau reflektyvų požiūrį, kuris padėtų spręsti dirbtinio intelekto problemą.

85. Ekspertų grupė rado įrodymų, kad VDU pasinaudojo ankstesnio 2014 m. SKVC institucinio vertinimo ir kitų išorės vertinimų rezultatais, kad pagerintų veiklos rezultatus. Universiteto vertinimą atliko Europos universitetų asociacija. SKVC įvertino keletą studijų kryptių, o Lietuvos mokslo taryba atliko VDU mokslinių tyrimų veiklos vertinimą. VDU reagavo į šių išorės vertinimų

rekomendacijas ir įgyvendino reikiamus pakeitimus. Tai apėmė ir Universiteto strateginio valdymo pokyčius. Peržiūrų išvados skelbiamos Universiteto interneto svetainėje. Po ankstesnio SKVC institucinio vertinimo VDU veiklos tobulinimo planas buvo pristatytas Senatui ir patvirtintas Tarybos, o vėliau paskelbtas.

86. Ekspertų grupė pažymėjo, kad visi tobulinimo plane numatyti veiksmai buvo įvykdyti. Tačiau, siekiant užtikrinti nuolatinį studijų patirties gerinimą, Ekspertų grupė siūlo VDU apsvarstyti galimybę įgyvendinti viso Universiteto „nuolatinio kokybės gerinimo planą“, kuris apimtų tiek vidaus, tiek išorės vertinimų rezultatus ir taptų nuolatinio tobulinimo pagrindu.

87. **Apibendrinant**, galima teigti, kad VDU yra įdiegta veiksminga kokybės užtikrinimo politika ir procedūros, kurios aiškiai išdėstytos Kokybės vadove ir susijusiuose dokumentuose, su kuriais gali susipažinti visos suinteresuotosios šalys. Kokybės sistema grindžiama nacionaliniais ir tarptautiniais rodikliais bei prioritetais ir remiasi išorės ekspertų patirtimi. Planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procesai, įskaitant periodinį vertinimą, yra įdiegti ir įtvirtinti departamentų tobulinimo planuose. Tiek darbuotojams, tiek studentams teikiamos paramos sistemos yra labai išplėtos, ir tie, kurie jomis naudojasi, jas vertina. Politika ir procedūros, susijusios su akademinio sąžiningumu, įtraukimu, lygybe ir įvairove, yra pateiktos Akademinės etikos kodekse. Išorės vertinimų rezultatai buvo panaudoti veiksmų planams parengti ir pokyčiams įgyvendinti. Nors kokybės užtikrinimo sistema yra aiškiai suformuluota, o būtina politika ir procedūros įdiegtos, darbuotojai ir studentai dar nėra visiškai įsisąmoninę kokybės kultūros sampratą. Kaip nustatyta Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatose ir gairėse standarte ir gairėse, kokybės užtikrinimas turėtų būti nuolatinio studentų patirties gerinimo pagrindas, o kad jis galėtų būti plėtojamas, veiksmų planai turėtų būti nuolat atnaujinami. Be to, VDU galimai derėtų skatinti į tobulėjimą orientuotą kokybės gerinimą per geriausių bendruomenių praktikų plėtojimą, nedidelį vietos kokybės iniciatyvų finansavimą, bei savianalize paremtos praktikos skatinimą kokybės užtikrinimo procesuose. Universitetui taip pat reikėtų apsvarstyti, kaip jis ketina spręsti AI klausimus, susijusius su akademinio sąžiningumu, ir užtikrinti, kad jo mokslinių tyrimų ir etikos politika atitiktų CoARA poreikius. Ekspertų grupė nustatė dvi gerosios praktikos sritis ir pateikė šešias rekomendacijas šioje srityje.

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

89. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Peržiūrėti kokybės užtikrinimo pagrindą, kad dėmesys būtų sutelktas ne tik į atitikties užtikrinimą, bet ir į kokybės kultūros puoselėjimą, už kurį atsakingi ir darbuotojai, ir studentai, ir kuris yra vienodai svarbus tiek dėstytojams, tiek moksliniams tyrimams.
- Aiškiai išdėstyti pakeitimus, padarytus atsižvelgiant į studentų atsiliepimus, ir peržiūrėti apklausų skaičių, laiką ir formatą, siekiant padidinti atsakymų skaičių.
- Įdiegti grįžtamojo ryšio, tiesiogiai susijusio su darbuotojams ir studentams teikiamų paramos paslaugų kokybe, gavimo sistemą.
- Taikyti labiau apgalvotą požiūrį į akademinį sąžiningumą, apimančią dirbtinio intelekto klausimą.
- Įgyvendinti nuolatinio kokybės gerinimo planą, kuriame būtų užfiksuoti vidaus ir išorės vertinimų rezultatai ir kuris būtų nuolatinio tobulinimo pagrindas.
- Toliau peržiūrėti ir atnaujinti su mokslinių tyrimų ir etikos procedūromis susijusius dokumentus, siekiant užtikrinti jų atitiktį visiems CoARA reikalavimais.

90. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Platus paramos paslaugų, teikiamų akademiniam ir neakademiniam darbuotojams bei studentams, spektras.
- Ukrainos centro įkūrimas, kuris sudarė sąlygas daugiau nei 120 studentų iš Ukrainos studijuoti VDU.

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 nuolatiniams 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.

91. VDU turi labai platų studijų programų spektrą, pasižymintį unikaliu tarpdisciplininiu ir vieno dalyko pobūdžiu, prie kurio prisideda laisvųjų menų etosas, ypač bakalauro lygmenyje. VDU studijų krypčių grupių skaičius yra didžiausias Lietuvoje (14 iš 16) (Universitetas vykdo studijas visose studijų krypčių grupėse, išskyrus sveikatos mokslus, veterinarijos mokslus ir visuomenės saugumą). Tai atitinka jo strateginį tikslą „sudaryti žmogui liberalias ugdymosi sąlygas“. Studentai buvo labai patenkinti studijų dalykų ir programų dizaino įvairove ir lanksčiu individualizavimu, o socialiniai partneriai - darbdaviai ir absolventai - juos gyrė ir pripažino, kad tai yra pagrindinis privalumas formuojant visapusiškai išsilavinusius absolventus, gebančius greitai ir veiksmingai prisitaikyti prie darbo rinkos poreikių ir darbdavių lūkesčių.

92. Nepaisant dabartinių studentų aukšto pasitenkinimo lygio, kai kurių programose ir (arba) dalykuose pasitaikė didesnis, nei tikėtasi, nubyrimo lygis (36 % ir 26 %). Prie to galėjo prisidėti COVID-19 pandemija ir (arba) mokamose vietose besimokančiųjų nesugebėjimas padengti su studijų programų užbaigimu susijusių išlaidų. Tačiau kyla abejonių dėl mokymosi patirties ir tokių programų vykdymo perspektyvumo.

93. Daugelyje padalinių ir (arba) studijų programų įdiegtos baigiamųjų kursų studentų karjeros stebėjimo sistemos. Tačiau trūko įrodymų, kad būtų galima patvirtinti, jog baigiamųjų kursų studentų stebėjimas yra sistemingas visose programose ir kad šie duomenys naudojami priimančioms sprendimams, ypač susijusiems su priėmimo politika, naujomis programomis ir mokymo metodais.

94. Per dešimtmetį nuo paskutinio VDU vertinimo institucijos mokslinių tyrimų rezultatai gerokai išaugo, o pastaruosiu metu prie VDU dėstymo, mokymosi ir mokslinių tyrimų ekosistemos prisidėjo du Žemės ūkio ir Edukologijos institutai.

95. Mokslinių tyrimų sritis ir kryptis tvirtina švietimo, mokslo ir sporto ministras, o oficialų (kasmetinį) ir lyginamąjį (kas penkerius metus) ekspertinį MTEP veiklos vertinimą organizuoja Mokslo taryba, kuri ir vertina rezultatus. Institucija turi narių, dirbančių Lietuvos mokslo tarybos vertinimo komitete. Mokslinių tyrimų kokybė iš esmės vertinama taikant balų sistemą (didesni balai skiriami už prestižines žurnalų grupėse (turinčiuose Q1 ir Q2 cituojamumo rodiklius) paskelbtus straipsnius ir (arba) tyrimus). Tačiau taškus galima surinkti ir už didesnę kiekį darbų/tyrimų mažiau prestižiniuose leidiniuose, remiantis nacionaline formule, kurioje atsižvelgiama į įvairius kriterijus, pavyzdžiui, institucijos autorių indėlį, žurnalo poveikio faktorių/vidutinį poveikio faktorių, užsienio ir verslo institucijų bendraautorystę. Ekspertų grupė nustatė, kad padidėjo tyrėjų, publikuojančių publikacijas Q1 ir Q2 cituojamumo rodiklius turinčiuose žurnaluose, skaičius.
96. Akademiniai darbuotojai ir dėstytojai buvo labai patenkinti galimybėmis atlikti daugiau mokslinių tyrimų ir tuo, kad tai buvo pripažinta ir įvertinta pagal institucijos taškais pagrįstą nuopelnų sistemą, skirtą profesiniam tobulėjimui ir paaukštinimui. Vis dėlto Ekspertų grupei nerimą kelia tai, kad daug dėmesio skiriama moksliniams tyrimams, o tai gali turėti neigiamą poveikį pedagoginei veiklai nes dėstytojams tenka per didelis krūvis.
97. Ekspertų grupė rado aiškių įrodymų, kad studijos grindžiamos moksliniais tyrimais (menu). 2020-2022 m. atliktų studijų srities vertinimų rezultatai patvirtino tvirtas studijų ir mokslinių tyrimų (meno) sąsajas. VDU pateikė pavyzdžių, kai, remiantis mokslinių tyrimų rezultatais, buvo pakeisti specializuotų programų kursai, ypač miškininkystės srityje.
98. Dėstytojai priklauso mokslinių tyrimų grupėms, kurių temos glaudžiai susijusios su studijų sritimis, kuriose jie dėsto. Į grupių veiklą įtraukiami magistrantai ir doktorantai, o magistro darbams siūlomos temos yra susijusios su vykdomais moksliniais ir taikomaisiais tyrimais. Naujausias žinias, metodus ir rezultatus, gautus vykdant mokslinių tyrimų projektus, dėstytojai tiesiogiai integruoja į studijų programų turinį.
99. VDU turi veiksmingą užsienio kvalifikacijų pripažinimo sistemą, kuri atitinka tarptautiškumo strategiją. Tai nustatyta Kompetencijų ir kvalifikacijų akademinio pripažinimo VDU politikos apraše. Universitetui SKVC yra suteikusi teisę vykdyti užsienio valstybėse įgyto išsilavinimo ir kvalifikacijos akademinį pripažinimą pagal Lisabonos pripažinimo konvenciją. VDU nuolat atnaujina užsienio kvalifikacijų pripažinimo politiką, atsižvelgdamas į tarptautinės švietimo aplinkos pokyčius, ypač į būtinybę turėti karo pabėgėlių kvalifikacijų pripažinimo politiką. Siekiant visapusiškai įvertinti pareiškėjo tinkamumą studijuoti, taikomi kokybiniai žinių ir gebėjimų tikrinimo metodai.
100. Ankstesnis ir neformalusis mokymasis pripažįstamas priėmimo tikslais pagal Neformaliojo ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo tvarkos aprašą. Informacija asmenims, kurie ketina siekti, kad jų kompetencijos būtų pripažintos, skelbiama Universiteto interneto svetainėje. VDU planuoja patobulinti ir atnaujinti pripažinimo procesą, kad jis taptų skaitmeninis, naudodamasis savo narystės organizacijoje „Transform4Europe“ ištekliais.
101. Šio vertinimo laikotarpiu (2017-2022 m.) tik nedidelis skaičius studentų (127) pasirinko savo kompetencijų vertinimą ir tik 115 baigė šį procesą. Ankstesnio ir neformaliojo mokymosi pripažinimas siekiant pritraukti netradicinius besimokančiuosius (ypač besimokančius vėlesniu gyvenimo laikotarpiu) yra minimalus ir nepalaiko institucinio požiūrio į mokymąsi visą gyvenimą. Ekspertų grupė mano, kad šią sritį reikia tobulinti. Tačiau kai kuriose dalykuose ir (arba)

programose organizuojamas mišrus mokymasis Universitete ir nuotoliu, kuris tikrai naudingas mažiau tradiciniams besimokantiejiems.

3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

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

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

102. Tarptautiškumas yra VDU prioritetas, o tarptautiškumo strategija sudaro pagrindinę 2021-2027 m. strateginio plano dalį. Pagrindiniai tarptautiškumo rodikliai numatyti strateginiame plane ir apima naujų dvigubo diplomo ir jungtinių studijų programų procentinės dalies ir užsienyje studijuojančių studentų skaičiaus, mainuose dalyvaujančių VDU studentų ir dėstytojų skaičiaus, užsienio doktorantų skaičiaus, tarptautinio bendradarbiavimo valdymo, tarptautines stipendijas gaunančių studentų skaičiaus, Universiteto interneto svetainėje pateikiamos informacijos anglų kalba procentinės dalies nustatymą.
103. VDU labai sėkmingai vykdo tarptautinę veiklą tiek studentų bendruomenės, tiek siūlomų programų tarptautiškumo požiūriu. Universiteto narystė „Transform4 Europe“ yra puikus VDU tarptautinio pripažinimo pavyzdys. Tai suteikia galimybių vykdyti bendrus mokslinių tyrimų projektus su kitomis užsienio institucijomis ir toliau plėtoti institucinę partnerystę. Įdiegus jungtines/dvigubo diplomo programas, Universitetas tapo žinomesnis, o jo programų įvairovė padėjo pritraukti ne tik užsienio, bet ir Lietuvos studentus.
104. Galimybės studijuoti užsienyje kaip studijų programos sudėtinė/privaloma dalis arba kaip atskira tarptautinė patirtis, pavyzdžiui, konferencijos/vasaros mokyklos, yra plačiai paplitusios ir sėkmingai įgyvendinamos. Tarptautiniams studentams, kurie mokosi VDU pagal pilną ar dalinę studijų programą, padeda Tarptautinių studijų skyriaus organizuojamos mentorystės ir bičiulių sistemos.
105. Universitetas vykdo 3 jungtines antrosios pakopos studijų programas su užsienio partneriais ir yra sudaręs 34 dvigubo diplomo studijų sutartis su Belgijos, Indijos, Kazachstano, Uzbekistano, Ukrainos universitetais. Vertinamuoju laikotarpiu sutarčių skaičius padidėjo nuo 14 iki 34. Pagal dvigubo diplomo sutartis 2018-2022 m. studijuoti atvyko 107 studentai. Šiuo metu deramasi dėl naujų dvigubo diplomo sutarčių su septyniais partneriais universitetais iš Jungtinės Karalystės ir JAV.
106. Universitetas yra sudaręs „Erasmus+“ bendradarbiavimo sutartis su 417 institucijų 32 šalyse ir 2022 m. programoms įgyvendinti iš ES gavo 1,5 mln. eurų finansavimą.
107. Bendras išvykstančiųjų studentų pagal tarptautinius mainus vidurkis per vertinimo laikotarpį yra 3,93 %, palyginti su 2,3 % nacionaliniu vidurkiu. Tarptautiniai mainai nevienodai pasiskirstę tarp akademinų padalinių ir programų, priklausomai nuo konkrečių programos reikalavimų, o kai kuriais atvejais studentai anksti įsidarbina prieš baigdami studijas. Dalinėms studijoms atvykstantys užsienio studentai sudaro 21,59 % visų studentų.
108. Siekdamas sustiprinti mobilumą, VDU šiuo metu rengia tarptautinio semestro koncepciją ir numato, kad bent 12 kreditų apimties studijų dalykai būtų dėstomi anglų kalba. Tai padidintų

galimybes užsienio studentams patekti į tuos padalinius, kuriuose yra nedaug studijų dalykų mainų studentams, taip pat sudarytų galimybes Lietuvos studentams dar būnant Lietuvoje lankyti anglų kalba dėstomus studijų kursus ir pasiruošti trumpesniems studijų laikotarpiams užsienyje arba rinktis virtualius studijų kursus.

109. Dėstytojai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose mainuose - per pastaruosius 5 metus VDU dėstytojai ir administracijos darbuotojai dalyvavo 643 „Erasmus+“ mokymosi vizituose į 49 pasaulio šalis. Dėstytojai yra tarptautinių asociacijų nariai, dalijasi patirtimi su kitų šalių mokslininkais, dėstytojais ir ekspertais, kuria naudojasi tobulindami savo dėstymą. Kasmet VDU apsilanko ir studentams dėsto apie 20-30 praktikų iš užsienio įmonių/organizacijų.
110. VDU tarptautiškumo pripažinimą atspindi ir 2022 m. reitingas, kai Universitetas užėmė 389 vietą tarp visų pasaulio universitetų ir pirmąją vietą tarp reitinguojamų Lietuvos universitetų tarptautiškumo kategorijoje „QS pasaulio universitetų reitinge“ (QS World University Rankings). „Times Higher Education“ (THE) reitinge VDU užėmė 311 vietą tarptautinėje kategorijoje. „U-Multirank“ reitinge VDU užėmė lyderio poziciją Lietuvoje pagal studentų mobilumą. Užsienio dėstytojų kategorija „Kylančios Europos ir Centrinės Azijos universitetų reitinge“ (QS Emerging Europe & Central Asia (EECA)) reitinge užėmė aukščiausią vietą. Tačiau, norėdamas dar labiau sustiprinti savo tarptautinį profilį, universitetas galėtų daugiau dėmesio kreipti ne į reitingą, o į „prekės ženklo“ kūrimą.
111. **Apibendrinant**, galima teigti, kad institucija vykdo savo misiją siūlyti lanksčias ir dinamiškas studijų programas, paremtas laisvųjų menų tradicijomis, leidžiančias studentams ugdyti savo individualius profilius ir galiausiai tapti visapusiškai pasirengusiais bei gebančiais prisitaikyti darbo vietoje absolventais. Tačiau lankstesnio požiūrio į programų vykdymą ir studentų priėmimą plėtojimas galėtų padėti ir padidinti besimokančiųjų vėlesniame gyvenimo etape asmenų skaičių. Nuo paskutinio vertinimo 2014 m. moksliniai tyrimai tapo nauju institucijos prioritetu - dauguma, jei ne visi docentai ir profesoriai, kartu su studentais ir bendradarbiaudami su kitomis tarptautiniu mastu pripažintomis institucijomis ir mokslininkais, atlieka tam tikrus mokslinius tyrimus. Yra aiškių įrodymų, kad moksliniai tyrimai padeda mokytis ir mokyti. VDU turi veiksmingą užsienio kvalifikacijų ir ankstesnio neformaliojo ir formaliojo mokymosi pripažinimo politiką. Tačiau šie procesai nėra plačiai taikomi priimančiam studentus. Universitetas turi stiprias tarptautines pozicijas per savo narystę „Transform4Europe“, kuri suteikia galimybių plėtoti tolesnę tarptautinę partnerystę, jungtinius laipsnius, studentų ir dėstytojų mainus, taip pat dalyvavimą mokslinių tyrimų projektuose su kitomis tarptautinėmis institucijomis. VDU ypač suinteresuotas tarptautinių jungtinių doktorantūros programų kūrimu. Ekspertų grupė nustatė dvi gerosios praktikos sritis ir pateikė dvi rekomendacijas šiame kontekste.
112. **Sprendimas:** sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų, įvertinama 4 balais.
113. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**
- Išplėsti galimybes mokytis visą gyvenimą besimokantiems asmenims ir spręsti dėl finansinės ir šeimyninės padėties nutraukiančiųjų mokymąsi skaičiaus problemą.
 - Užtikrinti, kad Universitetas išsaugotų savo išskirtinį bruožą - būti į besimokantįjį ir mokymą orientuotu universitetu, kuris yra stiprus studentų traukos veiksnys, ir kad nebūtų sudaromos sąlygos mokslinių tyrimų rezultatams dominuoti institucijos ekosistemoje.

114. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Individualizuotas modulinis programos dizainas ir baigiamojo diplomo lankstumas yra itin sėkmingi ir išskiria šią instituciją iš kitų šalyje ir net Europoje.
- Studentams, dėstytojams, mokslininkams ir specialistams sudarytos galimybės veikti tarptautiniu mastu.

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.

115. VDU analizuoja nacionalinius ir regioninius poreikius ir, atlikdamas SSGG analizę, nustato savo galimą poveikį nacionalinei ir regioninei plėtrai. Šios analizės rezultatai buvo įtraukti į 2021-2027 m. strateginį planą, taip pat įgyvendinama įvairi veikla ir kuriamos naujos iniciatyvos, kuriomis siekiama patenkinti SSGG nustatytus regioninius ir nacionalinius poreikius.
116. VDU susijungus su Aleksandro Stulginskio universitetu ir Lietuvos edukologijos universitetu, atsirado plačiausios aprėpties universitetas Lietuvoje, apimantis dvi pagrindines sritis (švietimą ir žemės ūkį), pripažintas itin svarbiomis Lietuvos raidai. Šiuo metu abiejose srityse yra didelis kvalifikuotų specialistų poreikis. Universitetas turi unikalią galimybę patenkinti šiuos poreikius, dalydamasis savo moksliniu potencialu ir rengdamas jaunus specialistus žemės ūkio verslui, taip pat švietimo ir (arba) kultūros įstaigoms. Visų pirma VDU galėtų išplėsti savo poveikį švietimo srityje, nustatydami paklausą rengiant vidurinės mokyklos mokymo kursus, skirtus „profesiniam orientavimui“, „Įtraukiam ugdymui (vaikams su negalia)“.
117. Kauno regionas pasižymi dideliu mokslinių inovacijų potencialu, o VDU veikla suteikia didelę šio potencialo dalį. Vadovaujantis nacionalinio lygmens strategija, VDU moksliniai tyrimai yra orientuoti į aukštos pridėtinės vertės, žinioms imlių, aukštos kvalifikacijos darbo jėgos reikalaujančių produktų ir veiklų kūrimą, kurie lemtų struktūrinius ekonomikos pokyčius. Ypač išsiskiria VDU tarpdisciplininiai fakultetai humanitarinių mokslų, technologijų, žemės ūkio, informacinių technologijų (skaitmeninimo, dirbtinio intelekto ir kt.) srityse, kurie sujungia gerą patirtį ir kompetencijas šiose srityse. Pavyzdžiui, projekte „Miškas 4.0“ pristatomas mokslinis požiūris į tvarų miškų tvarkymą, pagrįstą naujoviškais duomenų rinkimo ir apdorojimo programomis.
118. VDU yra 5 įmonių, kurių veikla susijusi su sukurtų technologijų komercializacija, akcininkas, taip pat turi verslo inkubatorių, kuriame veikia 10-15 inovatyvių įmonių, dirbančių biotechnologijų, žemės ūkio, maisto pramonės ir kt. srityse. Startuolių plėtra ir verslumo skatinimas padės VDU tapti dar didesnio inovacijų proveržio vieta.
119. Universitetas taip pat aktyviai dalyvauja regiono kultūriniame ir meniniame gyvenime, įskaitant muzikinius renginius. Dalyvavimas strateginiame projekte „Kaunas - Europos kultūros

sostinė 2022“ prisidėjo prie regiono tapatybės, jungiančios paveldą, daugiakultūrę istoriją ir šiuolaikinę kultūrą, kūrimo.

120. VDU Botanikos sode saugoma augalų biologinė įvairovė ir atliekami moksliniai tyrimai, be to, jis yra atviras plačiajai visuomenei - jame galima ilsėtis ir rengti kultūrinius renginius. Kasmet Botanikos sode organizuojamas botanikos festivalis „Kvapų naktis“, kurio metu vyksta įvairios paskaitos, pristatymai ir kiti edukaciniai užsiėmimai. VDU Botanikos sodo erdvė yra atvira vietos bendruomenėms per „Mardi“ ir kitas šventes. Kasmet šiltnamyje rengiama bibliinių augalų paroda padeda puoselėti ryšius su religine bendruomene.
121. Universitetas prisideda prie demokratinės visuomenės raidos, skleisdamas žinias apie politinius ir socialinius įvykius, kaupdamas istorinius archyvus, teikdamas paramą disidentams. VDU Andrejaus Sacharovo demokratijos plėtros tyrimų centras kasmet rengia tarptautines mokslines konferencijas, skirtas Leonidui Donskiui ir Andrejui Sacharovui atminti, viešas paskaitas, atminimo koncertus, parodas ir socialines akcijas.
122. VDU taip pat prisideda prie didesnės įtraukties ir lygių galimybių visiems bendruomenės nariams dalyvauti Universiteto akademiniame ir bendruomenės gyvenime. VDU negalios politika skirta neįgaliųjų poreikiams ir specialiesiems individualiems poreikiams, pavyzdžiui, psichologiniams sveikatos sutrikimams, disleksijai, autizmui ir kt.
123. 2021 m. VDU Sporto centrui suteiktas „Gilės“ ženklas, nurodantis, kad objektas pritaikytas žmonėms su negalia. Sporto centras siūlo modernius ir gerai išvystytus įrenginius, leidžiančius studentams dalyvauti įvairiose nacionalinio ir tarptautinio lygio sporto šakose. VDU sporto komandos sėkmingai dalyvauja įvairiose varžybose, iš kurių svarbiausios - Nacionalinė krepšinio lyga (NKL), Regionų krepšinio lyga, Baltijos studentų žaidynės, Europos universitetų čempionatas ir FISU pasaulio universitetų čempionatas.
124. Universitetas yra užmezgęs glaudžius ryšius su savo socialiniais partneriais, tarp kurių yra vietos ir šalies verslo įmonės, gamybos įmonės, valstybinės institucijos, savivaldybės, švietimo įstaigos ir centrai, kultūros ir meno organizacijos (pvz., „Ernst & Young“, „Thermofisher“, „Agrokonzernas“, Kauno miesto savivaldybė). Partneriai aktyviai dalyvauja Universiteto veikloje: dalyvauja studijų komitetuose, baigiamųjų darbų gynimuose, skiria stipendijas, įdarbina VDU studentus.
125. Vadovaujantis Artes Liberales principais, VDU baigę studentai apibūdinami kaip lankstūs, turintys įvairių įgūdžių ir kalbų, leidžiančių jiems gerai prisitaikyti prie kintančių ekonominių situacijų, todėl jie yra didelė vertybė regiono ekonominei raidai ateityje.
126. VDU gyvavimo ir jo įtakos regioniniams ir nacionaliniams prioritetams įrodymas yra pirmiau nurodyta veikla. SVP apima kelis pagrindinius rodiklius, susijusius su VDU poveikiu nacionalinei ir regioninei plėtrai, kurie visi pažymėti kaip pasiekti per pastaruosius trejus metus. Suinteresuotųjų šalių atsiliepimai yra teigiami, tačiau juose konkrečiai nekalbama apie Universiteto poveikį regionui ir šaliai. Todėl Ekspertų grupė daro išvadą, kad Universitetas dar nėra visiškai įgyvendinęs būdų šių priemonių veiksmingumui įvertinti tenkinant nacionalinius ir regioninius poreikius.

4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

4.2.1. Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą poreikio stebėseną ir analizę;

4.2.2. Aukštoji mokykla numato mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;

4.2.3. Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.

127. VDU siūlo įvairias mokymosi visą gyvenimą galimybes asmenims, siekiantiems toliau mokytis ir tobulinti naujus įgūdžius, taip pat formalųjį mokymąsi per tris studijų pakopas (bakalauro, magistrantūros, doktorantūros). Tačiau Ekspertų grupė mano, kad padidinus neakivaizdinių studijų programų skaičių ir pasirinkus lankstesnį požiūrį į jų vykdymo būdą, būtų geriau atsižvelgta į dirbančių studentų poreikius. Be to, Universitetas galėtų apsvarstyti galimybę rengti mokymo kursus (trumpuosius kursus) verslo specialistams.
128. Pripažindamas poreikį tobulinti mokymąsi švietimo srityje, VDU kartu su Izraelio „Ron Vardi“ centru, kuriame vykdoma tarptautinė gabių vaikų mokymo programa, įsteigė „Gifted“ centrą, papildantį bendrąjį vaikų ugdymą. Šioje programoje kviečiami dalyvauti vaikai iš visų regionų (2022 m. dalyvavo 350 vaikų). Universitetas taip pat taiko inovatyvius ugdymo metodus vaikų mokymosi veikloms „Mažųjų akademijoje“ (darželyje).
129. „VDU mokyklų ir klasių tinklą“ sudaro 5 vidurinės mokyklos ir 7 VDU vardu pavadintos klasės kitose mokyklose, kuriose visapusišką mokymosi patirtį padeda įgyti modernios priemonės ir išteklių.
130. Po susijungimo su Aleksandro Stulginskio universitetu ir Lietuvos edukologijos universitetu VDU tapo pagrindiniu mokytojų kvalifikacijos tobulinimo centru nacionaliniu lygmeniu ir vienintele institucija Lietuvoje, vykdančia kvalifikacijos tobulinimo veiklą agrariniame sektoriuje.
131. Siekdamas užtikrinti mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę, VDU siūlo savarankiško nuotolinio mokymosi paslaugą „Atviros studijos“, kur visi visuomenės nariai, įskaitant studentus ir Universiteto darbuotojus, gali studijuoti pasirinktus kursus internetu. Be to, Užsienio kalbų institutas siūlo 30 užsienio kalbų kursų plačiajai visuomenei.
132. „VDU Pasaulio lietuvių universitetas“ rengia lietuvių kalbos kursus, praktikas, paskaitas, remia žymių Lietuvos profesorių vizitus ir paskaitas Universitete.
133. Be to, kasmet organizuojamos lituanistinės studijos užsienyje esančių lituanistinių mokyklų mokytojams.
134. „Trečiojo amžiaus universitetas“, skirtas vyresniajai kartai, siūlo mokymosi veiklas senjorams.
135. VDU įsitvirtino kaip vienas iš pirmaujančių Europos universitetų aljanso „Transform4Europe“ partnerių, todėl Ekspertų grupė mano, kad Universitetas turi galimybę geriausią praktiką, skatinančią mobilumą ir glaudesnę bendradarbiavimą su šiame tinkle esančiais universitetais, taikyti ir Kauno akademiniam konsorciame, kad būtų daugiau vizitų, bendrų kursų, jungtinių studijų ir programų.
136. **Apibendrinant**, Universitetas analizuoja nacionalinius ir regioninius poreikius ir nustato galimą poveikį, kurį jis gali daryti nacionalinei ir regioninei plėtrai, atlikdamas SSGG analizę, kuri yra susieta su strateginiu planu. Įgyvendinami įvairūs veiksmai ir kuriamos naujos iniciatyvos, kuriomis siekiama patenkinti regioninius ir nacionalinius poreikius, nustatytus SSGG. Dvi pagrindinės ekonomikos sritys - žemės ūkis ir švietimas - remiamos įvairiomis VDU iniciatyvomis ir mokslinių tyrimų veikla. Universitetas palaiko glaudžius ryšius su verslo įmonėmis ir socialiniais partneriais, kurie aktyviai dalyvauja kokybės valdyme ir programų kūrimo. Kol kas Universitetas nėra užmezgęs glaudžių ryšių su vietos universitetais, kad galėtų dar labiau išplėsti studentams siūlomų kursų įvairovę. Tačiau jis gauna daug naudos iš savo narystės „Transform4Europe“ aljanse, kurio geroji patirtis galėtų būti perduota vietos bendradarbiavimo tinklams. VDU siūlo įvairias mokymosi visą gyvenimą galimybes, kurios yra skirtos patenkinti įvairių patirčių ir pomėgių besimokančiųjų poreikius. VDU Profesinių kompetencijų vystymo

centras koordinuoja ir stebi mokymosi visą gyvenimą veiklos kokybę Universitete. Tačiau kokybės stebėsenos rezultatus ir suinteresuotųjų šalių atsiliepimus apie teikiamą paslaugą būtų galima veiksmingiau panaudoti siekiant užtikrinti, kad VDU visapusiškai tenkintų nacionalinius ir regioninius poreikius. Ekspertų grupė nustatė vieną gerosios praktikos sritį ir pateikė keturias rekomendacijas šiame kontekste.

137. **Sprendimas:** sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų, įvertinama 4 balais.

138. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Įgyvendinti sistemingesnę ir labiau koordinuotą įvairių iniciatyvų veiksmingumo ir kokybės bei jų poveikio nacionaliniu ir regioniniu mastu vertinimo metodą, kad būtų galima nuolat tobulinti teikiamą pagalbą;
- Taikyti gerąją praktiką, skatinančią mobilumą ir glaudesnę bendradarbiavimą su Europos universitetų aljanso „Transform4Europe“ Kauno akademiniame konsorciame, siekiant rengti daugiau vizitų, bendrų kursų, jungtinių studijų programų;
- Įvairinti kursų/programų rūšis ir jų teikimo būdus, kad Universitetas taptų visiems prieinama mokymosi visą gyvenimą erdve. Tai turėtų apimti daugiau mokymo kursų (pvz., trumpųjų kursų) verslo specialistams rengimą;
- Nustatyti poreikį rengti vidurinio ugdymo kursus, skirtus „profesiniam orientavimui“, „įtraukiamam ugdymui (vaikams su negalia)“.

139. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Į tyrimo procesą glaudžiai įtraukti įvairūs socialiniai partneriai, kurie teikia rekomendacijas dėl naujų veiklos sričių ir mokymo programų rengimo. Tai rodo Ukrainos centro įkūrimas ir VDU dalyvavimas Nacionaliniame žmogaus teisių forume.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

Valdymas:

- VDU pastangos kurti naują įsitraukimo kultūrą ir dėmesys bendruomenės gerovei sunkiu laikotarpiu.
- VDU lyderio vaidmuo „Transform4Europe“ tinkle, kuris padės sustiprinti Universiteto tarptautinę strategiją.
- VDU suinteresuotųjų šalių įsipareigojimas įgyvendinti SVP ir sudaryti sąlygas kūrybiškumui ir junglumui, realistiškumui ir kritiniam mąstymui eiti kartu su atitiktimi.
- Erdvi ir moderni VDU infrastruktūra, pvz., sporto centras, skatina studentų dalyvavimą ir atsidavimą.

Kokybės užtikrinimas:

- Platus paramos paslaugų, teikiamų akademiniams ir neakademiniams darbuotojams bei studentams, spektras.
- Ukrainos centro įkūrimas, kurį atidarius 310 studentų iš Ukrainos buvo priimti studijuoti VDU.

Studijų ir mokslo (meno) veikla

- Individualizuotas modulinis programos dizainas ir baigiamojo diplomo lankstumas yra itin sėkmingi ir išskiria šią instituciją iš kitų šalyje ir net Europoje.
- Studentams, dėstytojams, mokslininkams ir specialistams sudarytos galimybės veikti tarptautiniu mastu.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Į tyrimo procesą aktyviai įtraukti įvairūs socialiniai partneriai, kurie teikė rekomendacijas dėl naujų veiklos sričių ir mokymo programų rengimo. Tai rodo Ukrainos centro įkūrimas ir VDU dalyvavimas Nacionaliniame žmogaus teisių forume.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupės rekomendacijos tolesniam veiklos tobulinimui:

Valdymas:

- Atnaujinti SVP, kad būtų atsižvelgta į jau pasiektus rodiklius, ir apsvarstyti galimybę taikyti tikslingesnę požiūrį su mažesniu rodiklių skaičiumi, kad būtų remiamas Universiteto strateginių tikslų įgyvendinimas.
- Veiksmingiau analizuoti pagrindinius rodiklius, kaip antai studentų nubyrėjimo rodikliai ir darbuotojų kaita.
- Peržiūrėti premijų sistemos subalansavimą, siekiant daugiau dėmesio skirti kokybiškam mokymui, mokymuisi ir vertinimui.
- Įdiegti neakademių darbuotojų profesinio tobulėjimo sistemą, kuri būtų panaši į akademių darbuotojų profesinio tobulėjimo sistemą.
- Skatinti toliau dalyvauti Profesinių kompetencijų vystymo centro siūlomuose kursuose, kurie padės kurti inovatyvias mokymo ir mokymosi strategijas ir leis visiems darbuotojams pasinaudoti VDU nacionaline ir tarptautine patirtimi švietimo srityje.
- Oficialiai įteisinti darbuotojų vertinimą taikant vertinimo sistemą ir teikti paramą per mokymus ir mentorystę tose srityse, kuriose, kaip nustatyta, reikia tobulėti.

Kokybės užtikrinimas:

- Peržiūrėti kokybės užtikrinimo pagrindą, kad dėmesys būtų sutelktas ne tik į atitikties užtikrinimą, bet ir į kokybės kultūros puoselėjimą, už kurį atsakingi ir darbuotojai, ir studentai, ir kuris yra vienodai svarbus tiek dėstytojams, tiek moksliniams tyrimams.
- Aiškiai išdėstyti pakeitimus, padarytus atsižvelgiant į studentų atsiliepimus, ir peržiūrėti apklausų skaičių, laiką ir formatą, siekiant padidinti atsakymų skaičių.
- Įdiegti grįžtamojo ryšio, tiesiogiai susijusio su darbuotojams ir studentams teikiamų paramos paslaugų kokybe, gavimo sistemą.
- Taikyti labiau apgalvotą požiūrį į akademinį sąžiningumą, apimančią dirbtinio intelekto klausimą.
- Įgyvendinti nuolatinio kokybės gerinimo planą, kuriame būtų užfiksuoti vidaus ir išorės vertinimų rezultatai ir kuris būtų nuolatinio tobulinimo pagrindas.

- Toliau peržiūrėti ir atnaujinti su mokslinių tyrimų ir etikos procedūromis susijusius dokumentus, siekiant užtikrinti jų atitiktį visiems CoARA reikalavimais.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Išplėsti galimybes mokytis visą gyvenimą besimokantiems asmenims ir spręsti dėl finansinės ir šeimyninės padėties nutraukiančių mokymąsi skaičiaus problemą.
- Užtikrinti, kad Universitetas išsaugotų savo išskirtinį bruožą - būti į besimokantįjį ir mokymą orientuotu universitetu, kuris yra stiprus studentų traukos veiksnys, ir kad nebūtų sudaromos sąlygos mokslinių tyrimų rezultatams dominuoti institucijos ekosistemoje.

Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Įdiegti sistemingesnį ir labiau koordinuotą įvairių iniciatyvų veiksmingumo ir kokybės vertinimo metodą, kad būtų galima nuolat tobulinti teikiamas paslaugas.
- Taikyti gerąją praktiką, skatinančią mobilumą ir glaudesnę bendradarbiavimą su Europos universitetų aljanso „Transform4Europe“ universitetais Kauno akademiniame konsorciame, siekiant rengti daugiau vizitų, bendrų kursų, jungtinių studijų programų.
- Įvairinti kursų/programų rūšis ir jų teikimo būdus, kad Universitetas taptų visiems prieinama mokymosi visą gyvenimą erdve. Tai turėtų apimti daugiau mokymo kursų (pvz., trumpųjų kursų) verslo specialistams rengimą.
- Nustatyti poreikį rengti vidurinio ugdymo kursus, skirtus „profesiniam orientavimui“, „įtraukiamam ugdymui (vaikams su negalia)“.

© *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>

2023 09 14

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

