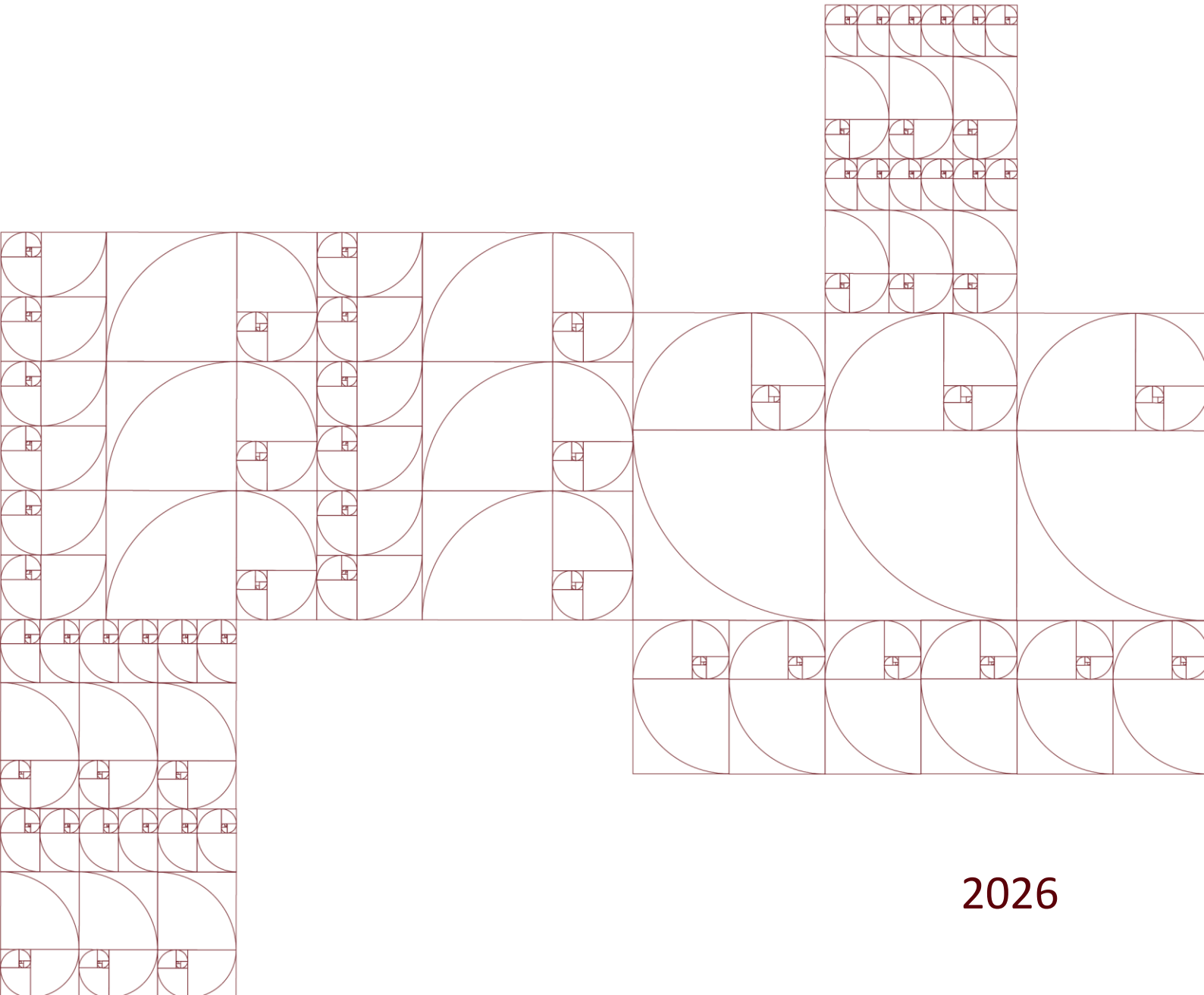


# IŠVADOS DĖL PAŽANGOS PO INSTITUCINIO VERTINIMO



Šios išvados yra vienas iš paskesnės veiklos etapų, kuris yra neatsiejama Lietuvos aukštųjų mokyklų (AM) išorinio vertinimo dalis. Paskesnė veikla pradedama po to, kai įsigalioja sprendimas dėl institucijos akreditavimo, ir ja siekiama įgyvendinti per išorinį vertinimą gautas rekomendacijas. Ją sudaro keli etapai: veiksmų planas, pažangos ataskaita ir išorinis pažangos vertinimas.

Per šešis mėnesius (teigiamo išorinio vertinimo sprendimo atveju) arba per tris mėnesius (neigiamo išorinio vertinimo sprendimo atveju) aukštoji mokykla, remdamasi vertinimo išvadomis ir rekomendacijomis, parengia **veiksmų planą**, kuriuo siekiama sustiprinti savo veiklą.

**Veiksmų plane** nurodomi strateginiai veiksmai ir sprendimai, kuriuos institucija priėmė atsižvelgdama į išvadosse pateiktas rekomendacijas ir pasiūlymus dėl patobulinimų. Parengiama **pažangos ataskaita**, kurioje atsispindi aukštosios mokyklos padaryta pažanga įgyvendinant veiksmų planą.

Šiose išvadosse teikiamas **grįžtamasis ryšys** dėl pažangos ataskaitos yra aukštosios mokyklos ir išorės ekspertų tarpusavio diskusijų proceso rezultatas, siekiant apmąstyti aukštosios mokyklos pastangas ir pasiekimus bei prireikus pakoreguoti jos veiksmus. Procesą koordinavo SKVC (Studijų kokybės vertinimo centras).

**Grįžtamoju ryšiu** apie pažangos ataskaitą siekiama atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar į institucinio vertinimo rezultatus tinkamai atsižvelgiama veiksmis?
- Ar veiksmai aiškiai susieti su konkrečiais rezultatais, kuriais siekiama pagerinti padėtį?
- Ar jau pasiekta išmatuojama ir pakankama pažanga?
- Ar yra kokių nors pasiūlymų ir (arba) pagyrimų dėl veiksmų, kurių imtasi ir (arba) kurių ketinama imtis?
- Ar yra kokių nors galimų sunkumų įgyvendinant rekomendacijas?

### **Institucinio vertinimo datos**

Abiejų kolegijų, kurios dabar sudaro LIK, institucinio vertinimo vizitai vyko 2022 m. kovo mėn.

Sprendimas dėl akreditacijos, kuriuo suteikiama 3 metų akreditacija, įsigaliojo: 2022 m. spalio 10 d. (KTK).

### **Tolesnių veiksmų chronologija**

Veiksmų planas buvo patvirtintas 2025 m. sausio 8 d.

Pažangos ataskaita buvo patvirtinta 2026 m. vasario 2 d.

Išorinis pažangos vizitas įvyko 2026 m. kovo 20 d.

Išvadas apie pažangą 2026 m. kovo mėn. parengė:

- **Prof. Mark Richardson, Dublino universiteto koledžo profesorius emeritas, Airija**
- **Göran Melin, „Melin Advisory“ asocijuotas profesorius, Švedija.**

## Išvadas

Pažangos vertinimo ekspertai buvo informuoti, kad Lietuvos inžinerijos kolegija (toliau – LIK) buvo įkurta 2024 m. sujungus Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegiją (KMAIK) ir Kauno technikos kolegiją (KTK). Sujungtoje kolegijoje yra du fakultetai: Pramonės inžinerijos ir technologijos (toliau – PITF) ir Aplinkos inžinerijos (toliau – AIF).

Ekspertai pastebėjo, kad LIK veiksmų planas ir pažangos ataskaita yra atsakas į abiejose institucinio vertinimo išvadose pateiktas rekomendacijas. Rengdamasi paskesnės veiklos susitikimui, grupė išnagrinėjo abi institucinio vertinimo išvadas ir atkreipė dėmesį į šiuos duomenis, susijusius su grįžtamu ryšiu apie pažangą naujoje sujungtoje kolegijoje:

Vertinamoji sritis	Vertinimo taškai		Rekomendacijos		
	KMAIK	KTK	KMAIK	KTK	LIK veiksmų planas
<b>Valdymas</b>	3	2	7	5	Sujungta į 10
<b>Kokybės užtikrinimas</b>	3	3	3	4	Sujungta į 6
<b>Studijų ir mokslo (meno) veikla</b>	3	3	6	3	9
<b>Poveikis regionų ir visos šalies raidai</b>	4	4	1	2	3
<b>Bendras skaičius</b>			17	14	28

Atsižvelgiant į naujai sujungtą kolegijos valdymo struktūrą, kurią sudaro du inžinerijos fakultetų dekanai – po vieną kiekvienam fakultetui – buvo nustatyta, kad naudinga peržiūrėti veiksmus tiek kolegijos, tiek fakulteto lygmeniu pagal kiekvieną rekomendaciją, panaudojant kaip šaltinį 31 rekomendaciją, pateiktą KMAIK ir KTK vertinimo išvadose. Šios rekomendacijos šiose pažangos išvadose aptariamoms kaip 28 rekomendacijos, pateiktos LIK pažangos ataskaitoje ir veiksmų plane. Kiekvienos rekomendacijos įgyvendinimo pažanga nagrinėjama atskirai, o kiekvienos srities išvadose ir šių išvadų pabaigoje pateikiamas kompleksinis požiūris.

Pažangos ekspertų grupei prieš nuotolinį susitikimą buvo pateikta išsami dokumentacija, kuri leido aiškiai suprasti KMAIK ir KTK institucinio vertinimo ekspertų grupių išvadas; susijungusios kolegijos pokyčius reaguojant į šias rekomendacijas; ir iki šiol padaryta pažangą įgyvendinant rekomendacijas.

Nuotoliniame susitikime su LIK atstovais buvo pristatyti informatyvūs pranešimai apie dabartines valdymo struktūras; naujojo Strategijos ir kokybės valdymo centro poveikį; naujausius akademinis pokyčius; toliau stiprinamą bendradarbiavimą su išorės suinteresuotosiomis šalimis nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Nuotoliniame susitikime dalyvavo 10 aukščiausios administracijos atstovų bei studentų atstovas ir visi prisidėjo prie atviros diskusijos apie rekomendacijų įgyvendinimo pažangą LIK 2026–2030 m. strategijos kontekste. Tarp darbuotojų buvo direktorius, direktoriaus pavaduotojas akademinėi plėtrai, abiejų fakultetų dekanai, strategiškai svarbių centrų ir administracinių padalinių vadovai.

## 1. Vertinamoji sritis: valdymas

Institucinio vertinimo ekspertų grupės pateikė 12 rekomendacijų (KMAIK 7 ir KTK 5) pagal vertinimo sritį "Valdymas", kurios buvo sujungtos į dešimt rekomendacijų LIK pažangos ataskaitoje. Kiekviena iš dešimties rekomendacijų ir įgyvendinti ar planuojami veiksmai pagal pažangos ataskaitą apžvelgiami toliau, prieš tai pakartojant kiekvieną rekomendaciją.

1. *Kad kuo geriau įgyvendintų savo siekius, Kolegija turėtų persvarstyti savo strategiją, bei:*

- *Pakeisti lankstumo ir reaktyvaus požiūrio į regioninius poreikius ir galimybes akcentavimą aktyvesniu požiūriu, pasitelkiant aukšto lygio strateginį planą su svarbiausiais ilgalaikiais tikslais, pagal kurį studijų, mokslinių tyrimų ir tarptautiškumo plėtros vadovams būtų galima pavesti siekti metai iš metų daromos pažangos, kad būtų pasiektas pats reikšmingiausias bendras tikslas - tapimas tarptautiniu mastu pripažinta Kolegija;*
- *Procesų valdymą perorientuoti į ilgalaikių tikslų siekimą;*
- *Išplėsti rizikos valdymą, siekiant nustatyti aukštojo mokslo globalizacijos keliamas grėsmes;*
- *Nustatyti su absolventų kompetencijomis susijusius strateginius tikslus, juos grindžiant reikšmingais techniniais gebėjimais ir stipriais tarpasmeniniais įgūdžiais, labiau tarptautine studijų aplinka ir didesniu dėmesiu į mokslinius tyrimus orientuotam mokymui.*

Ši rekomendacija yra redaguota KTK ataskaitos rekomendacijos versija. Paskutinis punktas apima galimą klaidingą interpretaciją. Institucinio vertinimo ekspertų grupė rekomendavo "daugiau dėmesio skirti moksliniais tyrimais grindžiamam mokymui" (t. y. valdymui ir dėstytojų atsakomybei), o ne "moksliniais tyrimais grįstom studijom" (t. y. studentų atsakomybei), kaip teigiama pažangos ataskaitoje. Nors jis skirtas KTK (dabar PITF), jis yra svarbus visoje kolegijoje vadovybės lygmeniu. "Moksliniais tyrimais grįstas mokymas" turi svarbių strateginių pasekmių moksliniais tyrimais pagrįstiems kriterijams, naudojamiems karjeros raidai ir būsimam personalo įdarbinimui.

Siekiant įvykdyti šią rekomendaciją ir atsižvelgiant į planuojamas priemones, aprašytas veiksmų plane nuo 2025 m. sausio mėn., parengta nauja 2026–2030 m. laikotarpio strategija. Strategijoje nustatyta sistema, pagal kurią LIK 2026–2030 m. laikotarpiu reaguos į esminius nacionalinius ir tarptautinius aukštojo mokslo, technologijų plėtros, darbo rinkos ir regioninės plėtros pokyčius. Strategijoje pagrindinis dėmesys skiriamas praktinių inžinerinių kompetencijų ugdymui, taikomųjų sprendimų įgyvendinimui, išmatuojamo ekonominio ir visuomeninio poveikio generavimui Lietuvoje. Strategijoje taip pat pateikiamas rizikos valdymo planas. Kartu su strategija taip pat rengiamas strategijos įgyvendinimo ir rodiklių planas su veiklos rodikliais.

Pažangos ataskaitoje įvardinti keli iki 2026 m. įvykę aktyvūs veiksmai ar renginiai, iš kurių svarbiausi yra ACE2-ES universitetų aljanso įsteigimas, kuriame LIK yra viena iš devynių institucijų Europoje, ir tarptautinės inžinerijos konferencijos organizavimas bei aktyvus dalyvavimas joje.

Apibendrinant galima teigti, kad LIK ėmėsi svarbių veiksmų, siekdama įgyvendinti šią rekomendaciją ir su susijusias dalines rekomendacijas. Ateityje reikėtų ne tik sutelkti dėmesį į ACE2-ES aljansą, bet ir aktyviai plėtoti kitus tarptautinius bendradarbiavimus, kai tik yra galimybių. Netoliese esančiame Baltijos ir Šiaurės šalių regione yra keletas institucijų, kurių akademiniai profiliai yra labai svarbūs LIK bendradarbiavimui.

2. *Dabartiniai stebėsenos sistemos tikslai, uždaviniai, rodikliai ir apibendrinimo algoritmas turėtų būti iš naujo įvertinti ir, jei reikia, papildyti informatyvesniais rodikliais.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Nors skirta KMAIK (dabar AIF), ji yra svarbi kolegijos valdymo lygiu.

Strategija ir strategijos įgyvendinimo bei rodiklių planas sudaro aiškią rodiklių sistemą, leidžiančią stebėti pažangą siekiant strateginių tikslų. Be to, įsteigtas Strategijos ir kokybės valdymo centras, įgaliotas stebėti strategijos įgyvendinimą. Remiantis pažangos ataskaita, turi būti sukurta veiksminga rodiklių stebėsenos sistema, leidžianti laiku priimti duomenimis pagrįstus sprendimus. LIK yra giriamas už šias priemones.

Ekspertai norėtų pateikti pastabą dėl kai kurių strategijos įgyvendinimo ir rodiklių plano dalių. Kai kuriose vietose "užduotis" (tai, ką planuojama pasiekti) yra tas pats, kas "priemonė" (ką reikia padaryti, kad būtų įvykdyta užduotis arba pasiektas užduoties tikslas). Pavyzdžiui, pagal strateginę kryptį "tarptautiškumas ir pasaulinis pasiekiamumas" trečiasis "uždavinys" yra "tarptautiškumo ir komunikacijos strategijų atnaujinimas", o "priemonė" taip pat yra tarptautiškumo ir komunikacijos strategijos atnaujinimas. Panašios beveik identiškos "užduoties" ir "priemonės" formuluotės yra ir strateginėje kryptyje "Organizacinis meistriškumas, tvarumas ir valdymas".

LIK patariama peržiūrėti dokumentą peržiūrint užduotis bei atitinkamas priemones.

### *3. Kuriant kitą strategiją, reikėtų dėti daugiau pastangų siekiant Aplinkos inžinerijos fakulteto tarptautiškumo.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Nors ji skirta KMAIK (ir konkrečiai į AIF), ji yra svarbi kolegijos valdymo lygmeniu, nes "tarptautiškumas" yra daug daugiau nei atvykstančių studentų pritraukimas į vieną ar kitą fakultetą ir turi būti strategiškai orientuotas visoje kolegijos veikloje vadovybės lygmeniu.

Pažangos ataskaitoje išvardytos įvairios priemonės, kurių imtasi siekiant didesnio tarptautiškumo. Daugelis jų yra susiję su bendradarbiavimu ACE2-EU aljanse. Ateityje planuojami veiksmai yra skirti studentų ir (arba) studijų programų tarptautiškumui ir studentų judumui. Mažiau kalbama apie bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje, kuris turi būti dar vienas tarptautinės strategijos ramstis.

Nors įvairūs veiksmai, susiję su studentais, yra pagirtini, LIK taip pat patariama skirti pakankamai dėmesio mokslinių tyrimų tarptautiškumui institucijoje, ACE2-EU ir už aljanso ribų. Šis patarimas nėra visų pirma kiekybinis; strategijos įgyvendinimo ir rodiklių plane nustatyti ambicingi kiekybiniai tikslai, susiję su tarptautinių partnerių (UAS, universitetų, tinklų), vykdančių realią bendradarbiavimo veiklą, skaičiumi (ne mažiau kaip 2 veiklos per metus): nuo 25 2026 m. iki 60 2030 m. Šis aktyvių tarptautinių partnerių skaičiaus didinimas atrodo pernelyg ambicingas ir galbūt nebūtinai. Bendradarbiavimo kokybė ir pobūdis yra ne mažiau svarbūs – arba dar svarbesni. LIK turėtų apsvarstyti galimybę gilinti ir intensyvinti jau esamą bendradarbiavimą ir rinktis gerai atrinktą mažesnį skaičių naujų potencialių partnerių, o ne sutelkti dėmesį tik į mažai intensyvaus bendradarbiavimo su dideliu naujų partnerių skaičiumi plėtrą.

### *4. Siekiant veiksmingo strateginės plėtros įgyvendinimo ir lankstumo reaguojant į kylančias nacionalines ir tarptautines problemas, rekomenduojama peržiūrėti strateginės stebėsenos sistemą ir prireikus ją supaprastinti bei patobulinti. Tai taip pat apima planavimą ir rengimą lėšų pritraukimo strategijos ir investicijų plano, lygiagrečiai su mokslinių tyrimų planu. Strateginių veiksmų finansavimui remti skiriama dalis biudžeto.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Nors iš pradžių buvo nukreipta į KMAIK (dabar PITF), ji yra aktuali visai kolegijos veiklai ir buvo atitinkamai sprendžiama.

Įsteigtas Strategijos ir kokybės valdymo centras, kuriam pavesta sukurti strateginę stebėsenos sistemą. Strategijoje numatytas tikslas pritraukti išorės lėšų iš pramonės sektoriaus, o strategijos įgyvendinimo ir

rodiklių plane nustatytas tikslas 2026–2030 m. padvigubinti finansinę apimtį, nors ir nuo gana žemo lygio (nuo 0,4 mln. iki 0,8 mln. eurų). Bus nustatyti ir finansuojami tam tikri strateginiai prioritetai.

*5. Kolegija turėtų peržiūrėti aukščiausio lygmens vadovų grupės vaidmenį ir atsakomybę, siekiant užtikrinti, kad pagrindinių strateginių veiklos sričių priežiūra ir įgaliojimai jose būtų tinkami ir leistų pasiekti sėkmingų rezultatų. Kad būtų užtikrintas kuo didesnis veiksmingumas, gali prireikti centralizuoti biudžetą, vietoje šiuo metu taikomo decentralizuoto modelį.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos. Nuoroda į "decentralizuotą modelį" buvo susijusi su padėtimi, susijusia su KTK 2022 m.

Pažangos ataskaitoje išvardytos kelios priemonės, kurių imtasi reaguojant į šią rekomendaciją, tačiau jos nėra tiesiogiai susijusios su vyresniosios vadovybės grupės vaidmenimis ir atsakomybe. Minimas tik direktoriaus pavaduotojo akademinė veikla pareigybės įsteigimas ir su tuo susijęs direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo akademinė veikla ir administracijos vadovo atsakomybių persikirstymas.

Studijų ir mokslinių tyrimų valdymas, taip pat administracinė ir akademinė veikla, įskaitant biudžeto valdymą, yra centralizuota naujoje sujungtoje institucijoje. LIK patariama tęsti vadovybės komandos stiprinimo procesą ir užtikrinti, kad veikla būtų vis efektyvesnė.

*6. Kolegija turėtų imtis veiksmų, kad sukurtų ir paremtų profesionalesnę ir iš tiesų studentus atstovaujančią Studentų atstovybę. Siekiant šio tikslo, turėtų būti persvarstyta finansavimo tvarka*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos. Ši rekomendacija buvo susijusi su KTK institucijos trūkumais, kai studentų organizacija netaikė tinkamo demokratinio rinkimų proceso, buvo priklausoma nuo institucijos finansavimo iš dalies *ad hoc* pagrindu ir nebuvo Lietuvos studentų sąjungos narė.

Pažangos ataskaitoje išvardyti keli punktai, kurie, LIK teigimu, padės išspręsti pastebėtas nepatenkinamas aplinkybes. Tačiau pažangos ataskaitoje pateiktas atsakymas yra šiek tiek painus. Sunku įsivaizduoti, kaip organizuojant studentų renginius, tokius kaip Karjeros diena, Laisvalaikio mugė, Studentų diena (Grill Party, Pizza Day), Sporto diena ir Pyrago diena, bus sukurta "profesionalesnė ir nuoširdžiai reprezentatyvi studentų atstovų atstovybė. Taip pat teigiama, kad palaikomas aktyvus bendradarbiavimas su Lietuvos studentų sąjunga.

Neaišku, ar buvo imtasi konkrečių priemonių siekiant 1) perkelti studentų atstovavimo lygį iš gana atsitiktinės struktūros į tikrai reprezentacinę, 2) padaryti finansavimo tvarką savarankiškesnę, 3) užtikrinti, kad LIK studentų atstovybė taptų Lietuvos studentų sąjungos nare.

Nors pažangos ataskaitoje išvardyti įvykiai ir veikla yra labai teigiami, LIK patariama peržiūrėti KTK institucinio vertinimo išvadas ir imtis konkrečių veiksmų, kad būtų atsižvelgta į institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją.

*7. Reikėtų peržiūrėti darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo darbovietėje politiką ir procedūras, kad:*

*- būtų patvirtinta, jog pasitelkiama tik geriausia praktika, ypač atsižvelgiant į lygybės, įvairovės ir įtraukties aspektus, padedanti užtikrinti darbuotojų paskyrimo komisijų sprendimų priėmimo skaidrumą;*

*- būtų pasiekta optimali ne visą darbo dieną dirbančių, į pramonę įsitraukusių darbuotojų ir visą darbo dieną dirbančių, taikomuosius mokslinius tyrimus atliekančių, tyrėjų pusiausvyra;*

- *siekiant pritraukti jaunų specialistų ir dėstytojų iš užsienio, rekomenduojama nuodugniai planuoti dėstytojų ir mokslinių tyrimų darbuotojų kaitą;*
- *rekomenduojama peržiūrėti Aplinkos inžinerijos fakulteto akademinio ir neakademinio personalo vertinimo sistemą, susietą su darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemomis, kad būtų užtikrintas periodiškasis, teisingas ir struktūruotas personalo narių vertinimas.*

Ši rekomendacija yra redaguota versija, sudaryta sujungus KMAIK ir KTK išvadų rekomendacijas. Nors paskutinis rekomendacijos punktas konkrečiai susijęs su vienu iš fakultetų (AIF), pažangos ekspertai mano, kad jis vienodai taikytinas abiem fakultetams (PITF ir AIF) sujungtoje LIK. Tai užtikrina, kad būtų laikomasi institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendacijos dėl „sąžiningos ir struktūrizuotos“ vertinimo sistemos visoje institucijoje.

Lyčių lygybės planas parengtas ir įgyvendinamas jau kelerius metus. Plane numatytos priemonės, skirtos užtikrinti lyčių pusiausvyrą institucijų valdymo organuose, darbo grupėse, akademinio personalo atestacijos komitetuose ir kituose sprendimus priimančiuose organuose. Vyrų ir moterų pusiausvyra įvairiose pagrindinėse pareigose, kaip nurodyta pažangos ataskaitoje, yra visiškai patenkinama, ypač atsižvelgiant į tai, kad techninio profilio institucijoje dažnai dirba dauguma vyrų.

Šiek tiek mažiau aišku, kaip institucija reagavo į pirmiau išvardytas antrąją ir trečiąją grupės rekomendacijas. Įsteigtas Mokslinių tyrimų ir plėtros centras bei Mokslo ir verslo bendradarbiavimo centras, siekiant stiprinti institucijos vaidmenį regioninėje ir nacionalinėje inovacijų ekosistemoje, didinant taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros efektyvumą, plečiant užsakomąsias mokslinių tyrimų veiklas ir kuriant pridėtinę vertę darniai regionų plėtrai, identifikuojant naujas užsakomųjų mokslinių tyrimų galimybes iš pramonės. Nors tikslų įgyvendinimas šiuo atžvilgiu pagirtinas, atrodo, kad šiomis priemonėmis tiesiogiai neatsižvelgiama į ekspertų grupės nurodytas rekomendacijas.

Pažangos ataskaitoje mažai kas pasakyta apie pirmiau įvardintą ketvirtąją grupės rekomendaciją, tačiau reikėtų pažymėti, kad strategijos įgyvendinimo ir rodiklių plane yra keletas rodiklių, skirtų darbuotojų kompetencijų tobulinimui, nuolat dirbančių darbuotojų daliai ir darbuotojams, turintiems patirties pramonėje.

*8. Kad Kolegija galėtų įgyvendinti savo tarptautinius užmojus, reikėtų ir toliau stengtis remti:*

- *Visus darbuotojus, padedant jiems labiau pasitikėti savo anglų kalbos įgūdžiais, ir juos tobulinti;*
- *Pradedančius karjerą dėstytojus, kad jie galėtų plėtoti tarptautiniu lygiu vertinamus taikomuosius mokslinius tyrimus.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos. Nors iš pradžių buvo skirta KTK (dabar PITF), ji turi didesnę reikšmę, nes taikoma visiems kolegijos darbuotojams.

Akivaizdu, kad LIK rimtai žiūri į tarptautiškumą. Tai atskiras 2026–2030 m. strategijos skirsnis, o strategijos įgyvendinimo ir rodiklių plane nustatyti veiklos rodikliai, kurie, kaip minėta 3 rekomendacijoje, kartais yra net pernelyg plataus užmojo. Pažangos ataskaitoje išvardyti veiksmai, kurių imtasi ir planuojama, pavyzdžiui, susiję su geresniu darbuotojų anglų kalbos lygiu ir bendradarbiavimu ACE<sup>2</sup>-EU aljanse.

LIK turėtų toliau stebėti įvairių savo veiklą, kuria siekiama padidinti institucijos tarptautiškumo lygį.

*9. Asmuo, atsakingas už Aplinkos inžinerijos fakulteto tarptautiškumo didinimą, turėtų užimti svarbesnę vietą aukštosios mokyklos organizacinėje struktūroje.*

Ši rekomendacija yra redaguota KMAIK ataskaitos rekomendacijos versija. Pirminė versija kolegijos kontekste buvo išdėstyta taip: "Asmuo, atsakingas už tarptautiškumą, turėtų užimti svarbesnę vietą kolegijos struktūroje". Konkrečiai paminint AIF, bet ne PITF redaguotoje versijoje, tai reiškia federalinį susitarimą, o ne susijungimą, pagal kurį kiekvienas fakultetas turėtų atskirus lyderius tarptautiškumo plėtrai. Tačiau strateginiu požiūriu tai nebūtų veiksminga, todėl LIK atitinkamai sprendė šį klausimą įsteigdamas centralizuotą Tarptautinių ryšių tarnybą. Šis sprendimas yra arčiau institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendacijos.

Institucinio vertinimo ekspertų grupės rekomendacija neseniai buvo aptarta kolegijos lygiu. Iki 2025 m. rugsėjo LIK kiekviename fakultete turėjo tarptautinių ryšių koordinatorių. 2025 m. rugsėjo 1 d. veiklą pradėjo Tarptautinių ryšių tarnyba. Jai vadovauja tarptautinių ryšių vadovas. Teisės patarėjas taip pat buvo įdarbintas sprendžiant teisinius klausimus, susijusius su tarptautiniu bendradarbiavimu.

*10. Siekiant toliau skatinti Aplinkos inžinerijos fakulteto tarptautiškumą ir stiprinti Kolegijos tarptautinę orientaciją, rekomenduojama į Kolegijos valdymo ir (arba) patariamąsias institucijas įtraukti atitinkamus užsienio ekspertus.*

Ši rekomendacija yra redaguota KMAIK ataskaitos rekomendacijos versija. Pirminė versija buvo pateikta visos institucijos kontekste, tačiau redaguota versija reiškia, kad skatinti AIF tarptautiškumą reikia labiau nei PITF. Kaip jau minėta, pažangos ekspertų grupė mano, kad "tarptautiškumas" yra strategiškai svarbi visais LIK studentų ir darbuotojų patirties aspektais.

Redaguota institucinio vertinimo grupės rekomendacijos versija, konkrečiai nukreipta į AIF, rodo, kad tarptautiškumo lygis ten yra šiek tiek sudėtingesnis nei PITF. Tačiau pažangos ataskaitoje išvardyti veiksmai, kuriais siekiama įgyvendinti šią rekomendaciją, nėra susiję tik su AIF. Pažangos ekspertų grupė pataria LIK tęsti darbą didinant tarptautiškumą visoje institucijoje, ypatingą dėmesį skiriant paramos veiksams AIF.

## Išvada

Vertinimo srityje „Valdymas“ buvo pateikta dešimt rekomendacijų, o kai kurios iš jų apėmė kelias smulkesnes rekomendacijas. Todėl vien šioje vertinimo srityje LIK turi apsvarstyti išsamų siūlymų rinkinį.

LIK reagavo įvairiomis priemonėmis: veiksmų planu, 2026–2030 m. strategija ir strategijos įgyvendinimo ir rodiklių planu su veiklos rodikliais. Pažangos ataskaitoje apibendrinami veiksmai, kurie jau atlikti ir suplanuoti veiksmai. Į visas rekomendacijas atsižvelgta, ir apskritai LIK nuėjo ilgą kelią. Kalbant apie likusias kelias iš dešimties rekomendacijų ir papildomų rekomendacijų, dar reikia šiek tiek nuveikti, kol rezultatai pradės duoti įrodymų, kad rekomendacijos visiškai įvykdytos. Todėl buvo pateikta išsami informacija apie kiekvieną rekomendaciją. Pagrindinės tolesnio tobulinimo sritys yra studentų atstovavimas, tarptautiškumas ir personalo valdymas.

Veiksmai, išskyrus kelias išimtis, yra susiję su aiškiais siekiamais rezultatais ir apie juos gerai informuojama paminėtuose dokumentuose. Šiuos rezultatus galima išmatuoti remiantis tiksliais kiekybiniais duomenimis arba kokybiniais organizaciniais pokyčiais ir plėtra. Aukščiau buvo pateikti patarimai dėl didesnio dėmesio ar tolesnių veiksmų, taip pat pagyrimai.

Kalbant apie ateities valdymo iššūkius, galbūt dominuojantis iššūkis yra tas, kad naujoji susijungusi institucija turi didelių ambicijų ir nori daug nuveikti tuo pačiu metu. Mažai tikėtina, kad iki 2030 m. bus pasiekti visi strateginiai tikslai ir konkretūs veiklos tikslai. Didelės ambicijos vis dar pagirtinos, todėl LIK patariama tęsti pradėtą kelią, siekiant tapti nacionaliniu mastu pirmaujančiu ir tarptautiniu mastu pripažintu taikomųjų

mokslų universitetu. Akivaizdu, kad valdymo atžvilgiu nuolatinis modernizavimas, išmintingas sprendimų priėmimas ir organizacinis skaidrumas tebėra pagrindiniai raktažodžiai.

## 2. Vertinamoji sritis: kokybės užtikrinimas

Institucinio vertinimo ekspertų grupės pateikė septynias rekomendacijas (KMAIK 3 ir KTK 4) pagal vertinimo sritį "Kokybės užtikrinimas", kurios buvo sujungtos į šešias rekomendacijas LIK. Kiekviena iš šešių rekomendacijų ir įgyvendinti ar planuojami veiksmai pagal pažangos ataskaitą apžvelgiami toliau, prieš tai pakartojant kiekvieną rekomendaciją.

*11. Valdymo procedūras būtų galima išsamiau integruoti į kokybės sistemą. Akivaizdu, kad kokybės užtikrinimas studijų programų lygmeniu veikia gerai, tačiau kokybės sistema ir jos procedūros nepakankamai padeda įgyvendinti, stebėti ir nuolat tobulinti strateginius klausimus.*

Ši rekomendacija pateikta KTK ataskaitoje. LIK aktyviai dalyvauja nacionalinio lygmens Aljanso kokybės užtikrinimo taryboje. LIK turi du atstovus šioje taryboje. Nustatyti naujos kokybės sistemos principai ir pagrindai, atsižvelgiant į nacionalines išorinio kokybės vertinimo reformas.

Iš pradžių integravusi abiejų institucijų kokybės užtikrinimo procesus į LIK kokybės vadovą, kolegija dabar imasi reikšmingų žingsnių, kad pereitų prie kokybės kultūros skatinančios kokybės sistemos. Įsteigtas "Strategijos ir kokybės valdymo centras" su paskirta profesionalia komanda. LIK strateginiame plane numatyti veiklos rodikliai, leidžiantys kiekybiškai ir kokybiškai stebėti strateginius institucinius tikslus. Veiksmų plane raginama sukurti sistemingą veiklos rezultatų rodiklių stebėsenos sistemą.

*12. Vietoj kokybės užtikrinimo ataskaitų rengimo rankiniu būdu ir ad hoc pagrindu, KTK būtų naudinga turėti kokybės vertinimo informacinę sistemą. Integruota kokybės vertinimo informacinė sistema būtų veiksmingesnė išteklių požiūriu ir leistų geriau dalintis su kokybe susijusia informacija su akademinė bendruomene ir išoriniais socialiniais dalininkais.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos. Kaip pažymėta ankstesnėje rekomendacijoje, LIK ėmėsi ir imasi svarbių veiksmų visoje institucijoje, kad įgyvendintų pakeitimus, kuriais būtų visapusiškai atsižvelgiama į šią rekomendaciją. Naujai suformuotai "Strategijos ir kokybės valdymo centro" profesionalų komandai pavesta sukurti tvarią, patogią stebėsenos sistemą. Tai apims studentų ir socialinių partnerių grįžtamosios informacijos rinkimo priemones. Vyksta diskusijos su kolegijos vidiniu IT skyriumi ir išorės tiekėjais, kad būtų sukurta ar įsigyta tokia sistema.

*13. Daugiau informacijos turėtų būti pateikiama anglų kalba tiek vidinėje, tiek išorinėje komunikacijoje. KTK turėtų teikti veiksmingesnę paramą darbuotojams ir studentams, kad jie ugdytų tarptautinėje aplinkoje reikalingus gebėjimus ir galėtų tapti kompetentingais tarptautinės akademinės bendruomenės nariais, o absolventai - įsilieti į tarptautines verslo ir pramonės bendruomenes ir įsidarbinti jose.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos, tačiau ji vienodai taikoma visoms aukštojo mokslo institucijoms, siekiančioms tarptautinti savo kultūrą, ir į ją visapusiškai atsižvelgta kuriant LIK. Pateikta informacija, kad dvikalbė organizacinė kultūra kuriama "sistemingai ir tikslingai". Tai nebaigtas darbas, kurio pagrindinis dėmesys skiriamas instituciniams dokumentams, metodinei medžiagai ir informacijai skirtai darbuotojams ir studentams lietuvių ir anglų kalbomis. Kitas etapas - iš naujo peržiūrėti LIK svetainę.

Pradinė LIK interneto svetainė yra sukurta lietuvių ir anglų kalbomis. Planuojama, kad 2027 m. bus įdiegta nauja, itin funkcionali svetainė. Tuo tarpu Pažangos ekspertų grupė nustatė, kad dabartinė svetainė yra pakankama pagal anglų kalbos turinio apimtį išoriniams lankytojams, įskaitant būsimus tarptautinius studentus. Akivaizdu, kad judama teigiama kryptimi.

Kalbant apie personalo kompetencijos ugdymą, LIK dalyvavimas ACE2-EU universitetų aljanse, kuriame šiuo metu dalyvauja dar aštuonios institucijos iš visos Europos, suteikia darbuotojams galimybių tobulinti savo tarptautinį profilį.

Pažangos ataskaita yra šiek tiek silpnesnė dėl veiksmy, skirtų studentams ugdyti tarptautines absolventų kompetencijas ir įgūdžius. Tačiau nuotolinio susitikimo metu ekspertų grupė geriau susipažino su platesne LIK „tarptautiškumo“ vizija ir tuo, kaip šios vizijos suvokimas stiprinamas paskiriant atsakingus darbuotojų atstovus kiekvienai studijų programai.

Kokybės PVR sistema turi šešias sritis, įskaitant tarptautiškumą. Tarptautinių ryšių tarnybai būtų naudinga glaudžiau bendradarbiauti su LIK Strategijos ir kokybės valdymo centru, nustatant PVR, susijusius su į tarptautiškumą orientuotomis absolventų kompetencijomis ir stebint, kaip sėkmingai kompetencijos didėja, atliekant atitinkamų nacionalinių ir tarptautinių darbdavių apklausas.

*14. Kolegijai būtų naudinga vystyti partnerystę su Studentų atstovybe nuolat tobulinant ir plėtojant veiklą. Studentų atstovybė, kaip susijusi su studijomis, bet nepriklausoma institucija, galimai turi papildomų galimybių rinkti studentų bendruomenės atsiliepimus, kurie vėliau galėtų prisidėti prie KTK stebėsenos ir peržiūros veiklos. Reikia stiprinti studentų atstovybių grįžtamojo ryšio mechanizmą, kad studentai gautų tinkamą informaciją apie apklausų rezultatus.*

Pirmoji šios rekomendacijos pastraipa yra iš KTK išvadų, antroji - iš KMAIK išvadų. Pastebėtina, kad abiejų institucinių vertinimų grupės, regis, nustatė, jog grįžtamojo ryšio ciklas su studentais nebuvo tinkamai „uždaromas“. Todėl siūloma glaudžiau bendradarbiauti su Studentų atstovybe ir sistemingiau tobulinti bei plėtoti institucijos veiklą. Panašu, kad laikotarpiu, kai veikė dvi atskiros institucijos, abi siekė aktyvaus studentų įsitraukimo į įvairias kokybės apklausas, tačiau vėliau nesuteikiamas grįžtamasis ryšys lėmė reikšmingą studentų dalyvavimo apklausose sumažėjimą.

Šis klausimas sprendžiamas naujame kontekste per naujai suformuotą Strategijos ir kokybės valdymo centrą ir naujos studentų gerovės koordinatoriaus pareigybės sukūrimą. Naujasis kontekstas apima patobulintos kokybės sistemos kūrimą, naujos – funkcionalesnės – interneto svetainės vystymą bei vertingo grįžtamojo ryšio mechanizmo įdiegimą, sistemingai nagrinėjant studentų iškeltas problemas kartu su Studentų gerovės koordinatoriumi. Gali būti, kad rekomendacijos tikslai bus pasiekti ir be papildomo formalaus grįžtamojo ryšio užtikrinimo per Studentų atstovybę. Ypač svarbu tai, kad LIK yra nustatę poreikį diegti naujus studentų motyvacijos ir įsitraukimo modelius.

Pažangos ekspertai palankiai vertina šiuos pokyčius ir ragina LIK peržiūrėti šią rekomendaciją įdiegus naują kokybės sistemą ir peržiūrėjus jos veiksmingumą, atsižvelgiant į studentų, dalyvaujančių studentų apklausose, procentinę dalį, kurios žemas lygis lėmė institucinio vertinimo ekspertų grupių rekomendacijas. Tarpiniu laikotarpiu tolesnis Studentų atstovybės įtraukimas į naujų sistemų kūrimą galėtų padėti skatinti studentų bendruomenės pritarimą. Tačiau tikėtina, kad tai bus riboto veiksmingumo poveikis, jei nebus sėkmingai įgyvendinti 6-osios rekomendacijos (valdymo vertinimo srityje) veiksmai, siekiant sukurti iš tiesų reprezentatyvią Studentų atstovybę.

*15. Toliau tirti Aplinkos inžinerijos fakulteto priežastis (siekti studentų, nutraukiančių studijas, skaičiaus mažėjimą), kodėl studentai nutraukia studijas, kurti ankstyvo jų nustatymo priemonės ir mechanizmus ir apsvarstyti galimybę pradėti vykdyti studijas nutraukiančių studentų apklausą, kuri padėtų analizuoti priežastis.*

Ši rekomendacija pateikta KMAIK ataskaitoje, tačiau jos nereikėtų taikyti tik AIF, nes ji yra aktuali visai sujungtai institucijai. Kai kurios studentų pasitraukimo priežastys gali būti sisteminės ir nepriklausyti nuo to, kuriame fakultete studentai studijuoja.

Iki šiol atlikta analizė rodo, kad labiausiai pažeidžiamos grupės yra iššęstinių studijų studentai ir tarptautiniai studentai. Buvo imtasi veiksmų siekiant pašalinti pagrindines studentų iškritimo priežastis kiekvienoje iš šių grupių. Studijų organizavimo modelis iššęstinių studijų studentams buvo peržiūrėtas, kad būtų lengviau efektyviau suderinti užimtumą ir studijas. Šie studentai turi geresnį prieinamumą prie didesnės nuotolinio, mišraus ir hibridinio mokymosi, o iššęstinių studijų studentams išplėstos individualių studijų galimybės. Tarptautinių studentų priėmimo procedūros buvo peržiūrėtos, siekiant sugriežtinti atrankos kriterijus ir priėmimo sąlygas.

Svarbu tai, kad priemonės, kurių imtasi, yra paremtos naujomis pozicijomis ir sistemomis. Psichologo ir studentų gerovės koordinatoriaus paskyrimas sustiprino paramą studentams. Planuojama skaitmenizuota studentų pažangos stebėsenos sistema. Tikimasi, kad šie pokyčiai, bendradarbiaujant su akademiais konsultantais, leis laiku „įsikišti“ padedant studentams tęsti studijas iki pabaigos.

*16. Toliau tinkamai informuoti akademinę bendruomenę apie pagarbos akademiniam sąžiningumui ir akademinėms vertybėms svarbą, įtraukiant ir Etikos komitetą į komunikacijos veiklą ir akademinų vertybių propagavimą.*

Ši rekomendacija yra redaguota KMAIK išvadų versija. Pirminėje rekomendacijoje buvo žodžiai "...įtraukiant etikos komitetą į komunikacijos veiklą ir akademinų vertybių propagavimą". Pažangos ekspertai sužinojo, kad etikos komiteto sudėtis buvo atnaujinta, įtraukiant studentų ir profesinių sąjungų atstovus. Sudaryta darbo grupė iš akademinio personalo ir studentų atstovų, kuri peržiūrės ir prireikus atnaujins dokumentus, pridėdamus prie atnaujinto Akademinės etikos kodekso.

Pagarba akademiniam sąžiningumui ir akademinėms vertybėms gali egzistuoti tik tvarioje etinėje aplinkoje. Aukštojo mokslo ir studijų institucijos atlieka vis svarbesnį visuomeninį vaidmenį ugdant ateities absolventų kartas, ypač dirbtinio intelekto kontekste. Stiprios mokslinių tyrimų kultūros auginimas LIK padės įgyvendinti šią rekomendaciją. Kokybės PVR sistema turi šešias sritis, įskaitant mokslinius tyrimus ir plėtrą. Be kiekybinės ir kokybinės mokslinių tyrimų rezultatų stebėsenos, LIK taikomųjų tyrimų ir eksperimentinės plėtros centras ir LIK strategijos ir kokybės valdymo centras galėtų ištirti PVR, kurie padėtų įgyvendinti šią rekomendaciją stiprinant visa apimančią LIK mokslinių tyrimų kultūrą.

#### Išvada

Vertinimo srityje "Kokybės užtikrinimas" buvo pateiktos šešios rekomendacijos. Daugelis jų buvo tarpusavyje susiję ir kilo dėl institucinio vertinimo ekspertų grupių susirūpinimo, kad esami kokybės grįžtamojo ryšio ciklai nebuvo „uždaryti“. Šio poveikio grandininės pasekmės buvo akivaizdžios buvusiose institucijose iki susijungimo. Buvo atotrūkis tarp gausiai renkamų duomenų ir jų prieinamumo, reikalingo strateginei stebėsenai ir sprendimų priėmimui. Ankstesnės kokybės sistemos neprisidėjo prie studentų gerovės, nes buvo nustatytos sisteminės tendencijos, turinčios įtakos dideliame studijų nebaigimo rodikliui. Grįžtamojo ryšio ciklo trūkumas turėjo neigiamos įtakos studentų motyvacijai dalyvauti apklausose, o Studentų atstovybė nebuvo organas, skatinantis įsitraukimą į kokybiškas apklausas. Galiausiai, buvo silpnas ryšys tarp kokybės užtikrinimo politikos ir stiprios akademinio sąžiningumo kultūros puoselėjimo.

LIK ryžtingai reagavo į pateiktas rekomendacijas, įgyvendindama įvairias priemones, kurios kompleksiskai sprendžia šios vertinimo srities problemas. Tai daroma tiek institucijos viduje, tiek išorėje nacionaliniu

lygmeniu, LIK aktyviai dalyvaujant išorinio kokybės vertinimo reformos pažangoje Lietuvoje. LIK yra atstovaujama Aljanso kokybės užtikrinimo taryboje, kuri yra nustačiusi naujos kokybės sistemos principus ir pagrindus. Tai daro įtaką vidiniams pokyčiams – kuriamoms ir tobulinamoms pareigybėms bei sistemoms LIK, įskaitant visiškai naują kokybės stebėsenos sistemą ir funkcionalią interneto svetainę. Šis procesas dar vyksta, tačiau Pažangos ekspertų grupė palankiai vertina LIK vadovybės pastangas ir investicijas – tiek laiko, tiek finansinių išteklių – siekiant stiprinti kokybės kultūrą kaip pagrindą kokybės užtikrinimui.

Veiksmai yra susiję su aiškiais siekiamais rezultatais ir atitinka strateginius tikslus. Proaktyvus požiūris, pasitelkiant naujas pareigybes, naują kokybės stebėsenos sistemą ir funkcionalią interneto svetainę, turi potencialą iš esmės įgyvendinti arba net pranokti institucinio vertinimo grupių rekomendacijų tikslus. Veiksmai ir jų numatomi rezultatai yra gerai išdėstyti pažangos ataskaitoje. Išmatuojami rezultatai – ypač kokybiniai pokyčiai – pasireiškė tik po tam tikro laiko. LIK vadovybė giriama už iki šiol padarytą pažangą ir patariama toliau glaudžiai bendradarbiauti su darbuotojais ir studentais, kad būtų užtikrintas visų suinteresuotųjų šalių "įsitraukimas", siekiant užtikrinti, kad besivystančios kokybės sistemos išnaudotų visą savo potencialą stiprinant kokybės kultūrą.

Naujai įkurtas Strategijos ir kokybės valdymo centras stipriai prisideda prie reikšmingos LIK pažangos sėkmingai įgyvendinant KTK ir KMAIK institucinio vertinimo išvadų rekomendacijas susijungusioje kolegijoje. Kitas etapas bus pamatyti, kiek pajėgumų yra toliau skatinti pokyčius vietos lygmeniu per dabartinį strateginį ciklą. Pasikartojančios temos abejose institucinio vertinimo išvadose buvo mokslinių tyrimų veiklos stiprinimas ir tarptautinė darbuotojų bei studentų patirtis. LIK turėtų nuolat pasitelkti savo plėtojamus strateginio valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo išteklius, siekiant bendradarbiauti su mokslo ir tarptautiškumo veiklų vadovais, įgyvendindama planuotus veiksmus, skirtus stiprinti LIK mokslinių tyrimų kultūrą ir tarptautiškumą.

Nereikėtų pamiršti potencialaus profesionalios ir tikrai reprezentatyvios Studentų atstovybės, kaip aktyvios kokybės gerinimo LIK skatintojos, vaidmens. Tačiau tam reikia konkretesnių veiksmų vadovybės ir studentų lygmeniu. Pažangos ekspertai mano, kad studentų atstovybės stiprinimas nebuvo laikomas prioritetu dėl kitų jų kasdienių įsipareigojimų.

### 3. Vertinamoji sritis: studijų ir mokslo (meno) veikla

Institucinio vertinimo ekspertų grupės pateikė devynias rekomendacijas (6 KMAIK ir 3 - KTK) pagal vertinimo sritį "Studijos ir mokslo (meno) veikla", kurios buvo sujungtos į devynias rekomendacijas LIK. Kiekviena iš devynių rekomendacijų ir įgyvendinti ar planuojami veiksmai pagal pažangos ataskaitą apžvelgiami toliau, prieš tai pakartojant kiekvieną rekomendaciją.

*17. Siekiant didesnio masto ir kokybės mokslinių tyrimų, Kolegijai rekomenduojama peržiūrėti ne visą darbo dieną dirbančių dėstytojų, kurie taip pat dirba pramonės įmonėse, ir visą darbo dieną dirbančių dėstytojų ir tyrėjų pusiausvyrą.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos. Buvo atlikta personalo struktūros ir darbo krūvio peržiūra, kurios rezultatais buvo pasidalinta su Pažangos ekspertais. Be to, 2025 m. buvo įsteigtas Mokslinių tyrimų, taikomosios veiklos ir eksperimentinės plėtros (MTEP) centras. Mokslinių tyrimų grupės sudarytos pagal keturias temines sritis. Planuojama plėsti MTEP centro apimtį, įgaunant pagreitį bendriems projektams ir tarptautinėms iniciatyvoms. Šie sujungti veiksmai padeda įgyvendinti strategiją, kuria siekiama paskatinti daugiau nuolatinių akademinį darbuotojų aktyviai įsitraukti į mokslinius tyrimus, kiekybiškai vertinant pagal mokslo publikacijų skaičių ir pateiktas paraiškas finansavimui gauti. Rengiama mokslinių tyrimų aktyvaus akademinio personalo pritraukimo ir išlaikymo strategija. Jau trys jaunieji tyrėjai dalyvauja doktorantūros studijose kaip sistemingos strategijos, skirtos pritraukti į aktyvią mokslinę veiklą dėstytojus, dalis.

*18. Norint didinti Kolegijos studijų ir mokslinių tyrimų tarptautiškumą, KTK rekomenduojama:*

- padidinti paramą darbuotojams, rengiantiems paraiškas nacionaliniams ir ES finansavimo konkursams, kurių tiesiogiai koordinuotą paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, ir užtikrinti įgaliojimus ir atskaitomybę siekiant KTK tikslo - 25 % visų pajamų dalies būtent iš mokslinių tyrimų.*
- ieškoti galimybių įsitraukti į bendrus mokslinius tyrimus ir mokslinių tyrimų projektus su tarptautiniais partneriais;*
- parengti tarptautiškumo didinimo strategiją, kuriai vadovautų ir kurių valdytų paskirtas aukščiausio lygmens vadovų grupės narys, bei kuri apimtų aiškią rinkodaros ir reklamos kryptį.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos. 2026–2030 m. LIK strategija grindžiama penkiomis strateginėmis kryptimis, įskaitant taikomuosius mokslinius tyrimus, inovacijas ir pramonės dalyvavimą, tarptautiškumą ir pasaulinį pasiekiamumą. Nustatyti aiškūs ir aktualūs augimo tikslai, pagrįsti tarptautiškumo veiklos įtraukimu į metinius darbuotojų vertinimo ir skatinimo rodiklius.

Dabar yra užtikrinta specializuota administracinė parama darbuotojams, rengiantiems paraiškas ir vykdančioms mokslinių tyrimų projektus arba bendradarbiavimo su pramone veiklas. Tai vykdo "Mokslo ir verslo bendradarbiavimo centras". Finansiniai rezultatai iki šiol rodo metinį augimą ir galima tikėtis, kad toks išorinis finansavimas strategijos laikotarpiu viršys 30 proc. visų pajamų. Bendrų leidinių su tarptautiniais partneriais tendencija yra teigiama. Pažangos ekspertai pažymi, kad iki šiol mokslinių tyrimų grupės buvo suformuotos pagal keturias temines sritis, tačiau strategijoje numatytas dešimt aktyviai veikiančių MTEP kompetencijos centrų ir (arba) mokslinių tyrimų grupių. Šiais pirmaisiais susijungusios institucijos veiklos metais patartina sutelkti pastangas į stiprios tarptautinės reputacijos kūrimą pagal keturias sričių grupes, turinčias didelę kritinę masę, prieš bandant plėstis iki dešimties.

Tarptautiškumo strategija šiuo metu atnaujinama, atsižvelgiant į naujausias Migracijos departamento, Valstybės saugumo departamento ir Užsienio reikalų ministerijos rekomendacijas. Pažangos ekspertai pažymi, kad dauguma nuorodų į "tarptautiškumo" veiklą pažangos ataskaitoje buvo susijusi su tarptautinių

studentų priėmimu, orientuojantis į 20 % dalį strateginiame plane. Mažiau akivaizdūs buvo veiksmai, kuriais siekiama kitaip skatinti tarptautiškumą universiteto aplinkoje ir kultūroje.

Vis dėlto keli LIK atstovai nuotolinio susitikimo metu pateikė kur kas platesnę tarptautiškumo viziją, kuri laikui bėgant turėtų atsispindėti įvairiose LIK darbuotojų ir studentų veiklos srityse. LIK raginama aktyviai remti tuos, kurie vadovauja tarptautiškumo klausimams, kad ši platesnė vizija būtų įgyvendinta ir sudarytos galimybės ją derinti su kitomis strateginio vystymosi sritimis. Nereikėtų leisti, kad centrai, katedros ar pagalbiniai padaliniai dirbtų izoliuotai, nustatydami tikslus tik savo sritims.

*19. KTK deda daug pastangų, kad padėtų savo darbuotojams atpažinti studentų psichikos sveikatos problemas ir paremti labiausiai pažeidžiamus asmenis, nukreipiant juos specializuotos pagalbos link. Tais atvejais, kai konsultacijos teikiamos Kolegijoje, KTK raginama užtikrinti, kad jas teiktų nepriklausomas ir specialiai apmokytas darbuotojas.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos ir buvo visiškai įgyvendinta. Abiejuose fakultetuose įsteigti specialūs konsultavimo kabinetai, įdarbintas profesionalus psichologas. Kuriamas studentų gerovės modelis, skatinantis atviresnę pagalbos teikimo kultūrą, paremtą sistemine parama.

*20. Imtis tolesnių veiksmų plėtojant tarptautinį mokslinį bendradarbiavimą ir mokslinių tyrimų veiklą bendradarbiaujant su užsienio institucijomis.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Ji iš dalies sutampa su šios vertinimo srities rekomendacijos Nr. 18 dalimi, kuri buvo iš KTK ataskaitos. Rekomendacija tinkamai įgyvendinama kolegijos lygmeniu, kas naudinga abiem fakultetams. Bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais nuolat stengiamasi teikti mokslinių tyrimų pasiūlymus, ypač per narystę ACE2-EU Europos universitetų aljanse. Ekspertai nuotolinio susitikimo metu išgirdo apie teikiamą paramą ir skatinimą darbuotojams už pastangas siekiant naujų įgūdžių, ir yra įsitikinusi, kad galutinė sėkmė sudarys tvirtą pagrindą, kuris sustiprins vis augančią LIK taikomojo mokslo reputaciją tarptautiniu mastu.

*21. Analizuoti bendradarbiavimo su kitomis tarptautinėmis studijų programomis visoje Europoje galimybes, siekiant sukurti bendras studijų programas*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Jos aktyviai siekiama per ACE<sup>2</sup>-EU aljansą. Iki šiol vykdytos bendros mokymosi veiklos, tokios kaip ABC moduliai, vasaros mokyklos, MOOC kursai ir pan. Tai turėtų sudaryti sąlygas natūraliai tęsti bendrų studijų programų kūrimo galimybes tais atvejais, kai tai naudinga ir tvaru abiem šalims.

*22. Ieškoti galimybių kaip pritraukti daugiau užsienio studentų į Aplinkos inžinerijos studijų programas.*

Ši rekomendacija pateikta KMAIK išvadose ir sprendžiama visos sujungtos institucijos lygiu. Ypač verta paminėti, kad buvo sukurtas skaitmeninis priėmimo į studijas portalas; visos IV lygio programos dabar teikiamos anglų kalba; ankstesnio mokymosi pripažinimas tapo prieinamesnis tarptautiniams studentams; yra galimi ir lietuvių kalbos kursai. Tarptautinis LIK matomumas buvo sustiprintas per studentų pritraukimo agentų tinklą, dalyvavimą tarptautinėse mugėse ir Study.eu paieškos tinklapį. Šie veiksmai jau dabar stipriai prisideda prie LIK tarptautinio matomumo augimo, kuris bus naudingas visoms studijų programoms.

*23. Parengti strategiją, kuri skatintų ir ištestintų studijų studentų mobilumą.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Ištestintų studijų studentų galimybės tarptautinti savo studijų patirtį paprastai buvo ribojamos dėl poreikio likti darbo vietoje baigiant studijas. Neseniai LIK nustatė, kad

studentai, įskaitant studijuojančius ne visą darbo dieną, labai įsitraukė į BIP. Tokios naujos galimybės rodo naują šios rekomendacijos įgyvendinimo kryptį. LIK raginami toliau ieškoti novatoriškų galimybių, kurios gali padėti išstęstinių studijų studentams tarptautinti savo mokymosi patirtį, kai juos varžo asmeninės buitinės pareigos.

*24. Parengti programas, labiau orientuotas į tarptautinį kontekstą ir kartu atsižvelgtų į Lietuvos studentų interesus.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Planuojama padaryti visas studijų programas patrauklesnes šalies ir tarptautiniams studentams, pertvarkant pagal mokymosi darbo vietoje modelį. Be to, jau imtasi veiksmų pervadinant programas, kad jų turinys būtų labiau atpažįstamas tarptautiniame kontekste, pavyzdžiui, "Mechanikos inžinerija". Parengtos ir akredituotos patrauklios trumposios pakopos programos.

*25. Ir toliau turėtų būti plėtojama bei tiriama akademinio personalo tarptautinių ryšių palaikymo politika, kaip būdas didinti KMAIK tarptautiškumą.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Akademinio personalo bendradarbiavimas su ACE2-ES aljanso darbo grupėmis duoda teigiamų rezultatų tvariai stiprinant institucinį tarptautiškumą. Finansavimą gali gauti akademinis personalas, aktyviai dalyvaujantis su Aljansu susijusioje veikloje arba dalyvaujantis tiksliniame pedagoginiame ir dalykiniame profesiniame tobulėjime. Motyvaciją didina tarptautiškumo veiklos įtraukimas į metinius darbuotojų vertinimo ir skatinimo rodiklius. Labai reikšmingas "Erasmus+" mobilumo vizitų skaičiaus padidėjimas kasmet rodo, kad ši rekomendacija buvo sėkmingai įgyvendinta.

#### Išvada

Vertinimo srityje "Studijos ir mokslo (meno) veikla" pateiktos devynios rekomendacijos. Apskritai šiose rekomendacijose buvo akivaizdi bendra tema, nepriklausomai nuo to, kuriose institucinio vertinimo išvadose buvo pateikta. Ši tema susijusi su akademinio personalo tarptautinio prestižo didinimu bei kolegijos patrauklumo didinimu tarptautiniams darbuotojams ir studentams. Akivaizdu, kad dvigubas požiūris – suteikti daugiau galimybių ir skatinti darbuotojus tarptautiškumui – duoda apčiuopiamų rezultatų. Prie veiklos augimo prisideda dviejų naujų centrų parama: tai "Mokslinių tyrimų, taikomosios veiklos ir eksperimentinės plėtros centras (MTEP)" ir "Mokslo ir verslo bendradarbiavimo centras".

Įdomi platesnė tendencija – didesnis technologijų naudojimas, leidžiantis tarptautiniu mastu dalintis studijų moduliais tarp institucijų. Tai gali iš dalies spręsti dalies studentų, besimokančių ne visą darbo dieną, patiriamus sunkumus „tarptautinti“ savo studijas, jei jie dėl darbo įsipareigojimų negali pasinaudoti mobilumo galimybėmis.

Palankiai vertinamas aktyvus LIK dalyvavimas ACE2-ES aljanso. Iki šiol tai davė daug žadančių rezultatų daugelyje sričių, kurios kėlė susirūpinimą KTK ir KMAIK institucinio vertinimo grupėms, įskaitant mokslinių tyrimų kultūrą ir tarptautiškumą. Pažangos ekspertų grupė pažymi, kad LIK per trumpą laiką padarė didelę pažangą, o diskusijos nuotolinio susitikimo metu skatina teigti, kad šis progresas palaikomas.

#### 4. Vertinamoji sritis: poveikis regionų ir visos šalies raidai

Institucinio vertinimo grupės pateikė tris rekomendacijas (KMAIK 1 ir KTK 2) vertinimo srityje "Poveikis regionų ir visos šalies raidai", kurios buvo sujungtos į tris LIK rekomendacijas. Susijungusios institucijos sudedamosios dalys KMAIK ir KKTK atitinkamose institucinėse išvadose buvo įvertintos kaip "labai geros ..... be jokių trūkumų" šioje vertinimo srityje. Kiekviena iš trijų rekomendacijų ir įgyvendinti ar planuojami veiksmai pagal pažangos ataskaitą peržiūrėti toliau, prieš tai pakartojant kiekvieną rekomendaciją. Be to, pažangos ekspertai norėjo sužinoti, kaip stiprios KMAIK ir KTK regioninės reputacijos buvo išlaikomos po jų susijungimo į naują „LIK“ įvaizdį.

*26. Kolegija turėtų toliau plėtoti esamą glaudų bendradarbiavimą su socialinių partnerių tinklu, o taip pat ieškoti naujų formų ir iniciatyvų, kad pritrauktų daugiau stiprių nacionalinių ir tarptautinių įmonių ir galėtų pasiekti savo tikslą - atsidurti geriausių techniškujų kolegijų Baltijos regione penketuke.*

Ši rekomendacija yra iš KTK ataskaitos ir perkelia į LIK buvusios KTK tikslą būti "tarp penkių geriausių techninių aukštųjų mokyklų Baltijos regione".

Toliau stiprinamas bendradarbiavimas su išorės suinteresuotosiomis šalimis regione, ypač teikiant neformaliojo suaugusiųjų švietimo paslaugas – mokymo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo paslaugas, atsižvelgiant į verslo poreikius. Kiekybinis institucinio pasitikėjimo rodiklis atsispindi padvigubėjusiose pajamose iš mokymo paslaugų 2023–2025 m. Užimtumo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos iniciatyva buvo parengtos aukštos pridėtinės vertės neformaliojo suaugusiųjų švietimo programos, taip pat parengta programa tiesiogiai reaguojant į Kauno regiono poreikius. Toliau plečiamos prototipų kūrimo paslaugos.

Žvelgiant į ateitį, ALEX inovacijų parke Kaune ketinama įkurti MTEP veiklos tyrimų centrą, paremtą modernizuota, į klientą orientuota pardavimo sistema, užtikrinančia aiškumą ir prieinamumą. Nustatyti tokie finansiniai tikslai, kad pajamos iš neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir MTEP veiklos padidėtų atitinkamai iki 8 proc. ir 33 proc. viso institucijos biudžeto.

Aiški ir pagirtina strategija dėl regioninio poveikio nacionalinėms įmonėms. Mažiau akivaizdi yra strategija aktyviai bendradarbiauti su valstybinėmis institucijomis pritraukiant naujas tiesiogines užsienio investicijas į regioną. Nepaisant to, LIK turi aiškią strategiją iki 2030 m. tapti pripažintu pirmaujančiu inžinerinių kompetencijų centru Lietuvoje, paremtu įrodytu gebėjimu kurti praktinę, ekonominę ir technologinę vertę. Ilgalaikėje perspektyvoje planuojama didinti jos tarptautinį matomumą ir patrauklumą, o tai leis sėkmingai konkuruoti dėl tarptautinių taikomųjų mokslų mokslinių tyrimų ir švietimo užsakymų.

*27. Taip pat rekomenduojama aktyviau plėtoti reklaminę veiklą tiek regioniniu, tiek nacionaliniu lygmeniu, kad būtų didinamas informuotumas apie mokymosi visą gyvenimą galimybes Kolegijoje ir jų panaudojimą, įskaitant modulines profesinio mokymo programas, kurias gali rinktis studijas nutraukę asmenys, norintys įgyti kvalifikaciją.*

Ši rekomendacija yra iš KTK išvadų. Remdamasi esamomis stiprybėmis, LIK toliau plėtoja savo paslaugas mokymosi visą gyvenimą ir modulių studijų programų srityje. Pavyzdžiui, išplėstos galimybės mokytis pagal individualius studijų planus, atnaujintos neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo procedūros. Mokymosi visą gyvenimą galimybių portfelį dabar sudaro trys IV lygio profesinio rengimo ir mokymo programos; keturios V lygio trumpojo ciklo programos; ir VI lygio studijų programos, kurios taip pat vykdomos anglų kalba. Ateities augimas planuojamas per partnerystes ir dar išsamesnį komunikacijos planą.

Pažangos ekspertų grupė susitikimo metu sužinojo, kad naujos institucijos įvaizdis yra stiprus. Tai patvirtino tiek darbuotojai, tiek studentų atstovai. Siūlomas mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) veiklos tyrimų centras Inovacijų parke suteikia dar vieną galimybę padidinti LIK, kaip regioninės plėtros partnerio, matomumą. Svarbu užtikrinti, kad centras nebūtų izoliuotas nuo kitų LIK padalinių. Galbūt centro dalyvavimas teikiant mokymosi visą gyvenimą galimybes galėtų padėti tvariai sujungti jo veiklą su platesne LIK bendruomene, jei tai būtų įmanoma padaryti nepakenkiant centrui pasiekti LIK jam nustatytus tikslus.

*28. Strateginiame planavime rekomenduojama įtraukti daugiau kokybinių rodiklių, kurie užtikrintų ne tik kiekybinį, bet ir kokybinį mokymosi visą gyvenimą veiklų vertinimą.*

Ši rekomendacija yra iš KMAIK ataskaitos. Tikimasi, kad sėkmingas plataus spektro strateginių plėtros priemonių įgyvendinimas sustiprins LIK matomumą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Tai turėtų padėti padidinti jo patrauklumą visą gyvenimą besimokantiems asmenims. Tikėdamasi šios paklausos, LIK sukūrė struktūrizuotas inžinerijos kvalifikacijos galimybes, kad galėtų pritaikyti besimokantiems bet kuriame jų karjeros etape. Kaip ir kiti LIK veiklos aspektai, kokybės stebėsenos sistema kuriama taip, kad apimtų kiekybinį ir kokybinį mokymosi visą gyvenimą veiklos vertinimą. Šiame kontekste institucinės reputacijos ir visuomenės pripažinimo kokybiniai rodikliai atliks svarbų vaidmenį informuojant LIK apie jos nuolatinius rezultatus tenkinant darbdavių lūkesčius ir gebėjimą numatyti besikeičiančius darbo rinkos poreikius.

#### **Išvada**

Vertinimo srityje "Poveikis regioninei ir nacionalinei plėtrai" buvo pateiktos trys rekomendacijos. Strateginiai tikslai šioje srityje yra ambicingi ir realistiški. Ateities planai grindžiami esama stipria reputacija regione ir būsima mokslinių tyrimų ir plėtros centro plėtra inovacijų parke. Nuo 2022 m., kai buvo atlikta KTK institucinis vertinimas, susijungusi institucija padarė didelę pažangą ir nustatė realius tikslus iki 2030 m. Darant prielaidą, kad šie infrastruktūros planai ir augimo tikslai bus pasiekti iki 2030 m., LIK turės tvirtą poziciją bendradarbiauti tarptautiniuose taikomuosiuose tyrimuose ir plėsti savo reputaciją su ACE2 ir už jos ribų. Struktūrizuotos inžinerijos kvalifikacijos galimybės, skirtos besimokantiems bet kuriame jų karjeros etape, užtikrins nuolatinį ryšį su regioniniais darbdavių ir visą gyvenimą besimokančių asmenų poreikiais.

## Apibendrinantys komentarai ir įžvalgos

Nuo 2022 m. KMAK ir KTK institucinių vertinimų daug kas pasikeitė. 2024 m. institucijos susijungė į Lietuvos inžinerijos kolegiją (LIK), o naujasis subjektas paveldėjo abiejų institucijų vertinimo rekomendacijas.. Nors tai lėmė didelį atskirų rekomendacijų skaičių, bendrame jų rinkinyje yra svarbūs persidengiantys veiksniai, kurie sudaro pagrindą daugeliui rekomendacijų. Tai visų pirma apima kokybės sistemos vaidmens stiprinimą strateginiame valdyme; mokslinių tyrimų kultūros stiprinimą ir personalo bei studentų požiūrio į tarptautiškumą stiprinimą. Tai, kad per trumpą laiką šiose pagrindinėse srityse padaryta didelė pažanga, rodo, kad vadovybė mąsto bendrai, nes pažanga įgyvendinant vieną konkrečią rekomendaciją daro teigiamą įtaką įgyvendinant kitą. Pavyzdžiui, aktyvus dalyvavimas Europos universitetų aljanse padeda LIK tarptautiškumo plėtrai keliose srityse ir motyvuoja darbuotojus plėsti savo mokslinių tyrimų akiratį.

Parengtas išsamus veiksmų planas, skirtas atsižvelgti į institucinių vertinimų rekomendacijas. Jau padaryta išmatuojama ir pagirtina pažanga. Iš LIK pažangos ataskaitos ir internetinio susitikimo su darbuotojų ir studentų atstovais buvo aišku, kad iki šiol atlikti veiksmai padėjo LIK pasiekti 2026–2030 m. strateginio plano tikslus. Šie tikslai yra aiškiai susiję su konkrečiais rezultatais, kuriais siekiama įgyvendinti rekomendacijas.

Strateginio valdymo ir kokybės užtikrinimo integracijai jau nukreipti pakankami ištekliai. Mokslinių tyrimų pajėgumų didinimas vertinamas dviem kryptimis – tarptautine ir regionine. Kalbant apie pirmąją, narystė aljanse kelia darbuotojams iššūkį gauti tarptautines konkurencines dotacijas. Kalbant apie pastarąją aspektą, LIK nesitenkina stipria regionine KMAIK ir KTK reputacija. Planuojama, kad inovacijų parkas būtų gerai matomas, o tai remia Mokslo ir verslo bendradarbiavimo centras. Nors dar per anksti vertinti papildomą šių iniciatyvų sėkmę, Pažangos ekspertų grupė yra labai geria vertina veiksmus, kurių imtasi ir planuojama.

Pažangos ekspertų grupė įspėtų LIK vadovybę nebūti pernelyg ambicinga daugelyje sričių vienu metu, kol ji neužsitikrins kai kurių aiškių "laimėjimų" iš savo dabartinių iniciatyvų. Pavyzdžiui, mokslinių tyrimų rezultatų kokybė galiausiai bus vertingesnė siekiant strateginių tikslų nei platumas ir kiekybė. Be to, nors Pažangos ekspertai nevertino, kiek darbuotojai ir studentai palaiko vadovybės kuriamas galimybes naujai sujungtoje institucijoje, labai svarbu, kad visi – tiek darbuotojai, tiek studentai ir kitos suinteresuotos šalys – būtų įtraukti ir veiktų kartu. LIK vadovybei gali tekti judėti į priekį įgyvendinant savo ambicingą strategiją tokiu greičiu ir tempu, kad būtų užtikrinta parama visoms darbuotojų grupėms, kai kurios iš jų gali būti geografiškai nutolusios nuo LIK lyderystės centro.

Apskritai Pažangos ekspertų grupė palankiai vertina šios susijungusios institucijos kelią įgyvendinant rekomendacijas, kilusias iš ankstesnių jos sudedamųjų dalių, ir toliau didinant regiono, kaip inžinerinio švietimo ir paveikių taikomųjų tyrimų kompetencijos centro, reputaciją.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2026 m.*

*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva*

*Tel.: +370 5 205 3323*

*ivs@skvc.lt*

[skvc.lrv.lt](http://skvc.lrv.lt)