



***KAUNO MIŠKŲ IR APLINKOS INŽINERIJOS KOLEGIJOS  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
KAUNAS COLLEGE OF FORESTRY AND  
ENVIRONMENTAL ENGINEERING***

Grupės vadovas:	Prof. Kevin Kendall
Panel chairperson:	
Vertinimo sekretorius:	Mr. Klemen Šubic
Review secretary:	
Grupės nariai (kategorija):	Prof. Dr. Rik Leemans (academic)
Panel members (category):	Prof. José-Antonio Bonet (academic)
	Dr. Gediminas Jasinevičius (social partner)
	Ms. Goda Kiaunytė (student)
SKVC vertinimo koordinatore:	Ms. Daiva Buivydienė/ Ms. Kamilė Radzevičiūtė
Review coordinator at SKVC:	

2022

*Išvady kalba – anglų kalba*

## TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II. IŽANGA.....	4
2.1. Vertinimo eiga.....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŪJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ.....	6
3.1. Valdymas.....	6
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	16
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	20
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	25
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	28
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI.....	29

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos išorinio vertinimo išvadų tekstas.



*Prof. Kevin Kendall*

## 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. Kevin Kendall** – ekspertų grupės vadovas
  - **Mr. Klemen Šubic** – vertinimo sekretorius
  - **Prof. dr. Rik Leemans** – akademinės bendruomenės atstovas
  - **Prof. José-Antonio Bonet** – akademinės bendruomenės atstovas
  - **Dr. Gediminas Jasinevičius** – socialinis partneris
  - **and Ms. Goda Kiaunytė** – studentė
4. **Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

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

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

4 balai - **labai gerai** - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių 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 **7 (septyni)** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **17 (septyniolika)** rekomendacijų veiklos tobulinimui

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos (toliau – KMAIK arba Kolegija) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2022 m. gegužę jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. [įsakymu Nr. V-1529](#) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. [įsakymu Nr. V-32](#).
8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau – SS) su 23 priedais. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomos informacijos. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, ketinamų vykdyti, vykdomų studijų programų bei studijų krypčių įvertinimo duomenis, institucinio vertinimo ir mokslinės veiklos vertinimo duomenis; valstybės biudžeto lėšas, skirtas mokslinei veiklai; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė tokios papildomos informacijos kaip KMAIK darbuotojų motyvacijos procedūros, KMAIK atlyginimų sistema, apklausos dėl viešojo švietimo mokymų rezultatų, visuomenės švietimo ir informacinių renginių apie miškininkystę tyrimo ataskaita ir materialiujų išteklių, skirtų studijoms, moksliniams tyrimams ir konsultaciniai veiklai, detalizavimas.
10. Vizitas įvyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ekspertams ir parengiamųjų Grupės posėdžių. **Dėl pasaulinės pandemijos išorinio vertinimo vizitas buvo organizuotas SKVC nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo konferencijos platforma „Zoom“.** Vėliau grupė susitiko virtualiai, kad peržiūrėtų ir suderintų išvadas ir rekomendacijas. Galutinės vertinimo išvados buvo parengtos derinant raštu 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 įrodymus, ekspertų grupė taip pat atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, atlikto 2013 m., rekomendacijas.
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 ir apsvarstė KMAIK pastabą. Atsižvelgiant į pastabą, buvo padarytas vienas pakeitimas (student narių skaičius Akademiniėje taryboje).
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. Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos istorija siekia 1927 m., kai Alytaus mieste buvo įsteigta VĮ Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija. Nuo 1939 m. ji perkelta į Vilnių, o 1963 m. - į Kauno rajoną (Girionių gyvenvietę). Sovietmečiu įstaiga buvo pertvarkyta į Miškų technikumą, o Lietuvai atgavus nepriklausomybę, vėl tapo Aukštesniaja miškų mokykla su viena studijų programa (Miškininkystė). 2002 m. rugpjūčio 30 d. LR Vyriausybės nutarimu Kauno aukštesnioji miškų mokykla pertvarkyta į valstybinę aukštąją mokyklą, suteikiant jai Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos (toliau - KMAIK, Kolegija) pavadinimą. Įgijus aukštosios mokyklos statusą, KMAIK pristatė kelias skirtingas studijų programas: Želdynų dizaino (nuo 2002 m.), Žemėtvarkos (nuo 2003 m.), Hidrotechninės statybos (nuo 2003 m.), Rekreacijos (nuo

2006 m. iki 2008 m. ) bei Kadastrinių matavimų ir nekilnojamojo turto vertinimo (nuo 2007 m.). Pastaroji programa neseniai buvo pervadinta į Nekilnojamojo turto kadastrinių matavimų programą.

20. 2016 m. pristatyta nauja studijų programa - Sodininkystė. Šio vertinimo metu KMAIK vykdomos 6 (šešios) pirmosios pakopos kolegijinių studijų programos (Miškininkystės, Želdynų dizaino, Žemėtvarkos, Hidrotechninės statybos, Nekilnojamojo turto kadastrinių matavimų bei Sodininkystės), suteikiančios profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį, ir 2 (dvi) profesinio mokymo programos (Miškininkystės darbuotojo bei Dekoratyvinio želdinimo ir aplinkos tvarkymo verslo darbuotojo).
21. Visos aukštojo mokslo studijos yra pirmosios pakopos profesinių studijų programos, kuriose ypatingas dėmesys skiriamas praktiniam mokymui. KMAIK yra du akademiniai padaliniai: Miškininkystės ir kraštovarkos fakultetas (kuriame yra trys katedros) ir Aplinkos inžinerijos fakultetas (kuriame yra keturios katedros, vienas iš jų - Profesinio mokymo skyrius), bei Informacinis centras (kuriame vykdomi kvalifikacijos tobulinimo kursai ir didinamas visuomenės informuotumas). 2021 m. spalio 1 d. duomenimis, KMAIK studijuoja 895 studentai, iš kurių 12 yra užsieniečiai (dauguma iš Baltarusijos Respublikos ir Ukrainos).
22. KMAIK šiuo metu dirba 84 darbuotojai, užimantys 69,2 visos darbo dienos ekvivalentų (VDDE), iš jų 61 akademinis personalas (13 dirba visą darbo dieną, t. y. 21 % visų dėstytojų skaičiaus).

KMAIK orientuojasi į aukštojo mokslo studijų vykdymą tik pirmoje studijų pakopoje, kaip numato Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, bei profesinį išsilavinimą, ypatingą dėmesį skiriant praktiniam mokymui ir taikomiesiems moksliniams tyrimams. Nuo 2003 m. vykdoma daugybė užsakomųjų darbų, konsultacinių ir investicinių projektų. Leidžiamas mokslinis žurnalas „Miškininkystė ir kraštovarka“, kuriame studentai ir dėstytojai skelbia mokslinių tyrimų rezultatus, palaikomi glaudūs ir tvirti ryšiai su išorine aplinka ir socialiniais partneriais.

2013 m. vyko KMAIK išorinis institucinis vertinimas, kurį atlikus Kolegijos studijų programos akredituotos šešių metų laikotarpiui.

### 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.*

23. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į Metodikoje nustatytus kriterijus, išnagrinėjo Kolegijos strateginį valdymą ir apsvarstė strateginio plano atitikimą tikslui, jo viešumo ir prieinamumo socialiniams dalininkams bei visuomenei priemones, įgyvendinimo garantijas ir valdymo veiksmingumą.

24. KMAIK strategija 2020 ir jos strateginių kryptių (SK) planas buvo sėkmingai įgyvendinti. Šiuo metu įgyvendinami KMAIK Strateginis veiklos planas 2030 m. ir KMAIK Strateginis veiklos planas 2021–2023 m. atitinka LR Mokslo ir studijų įstatymą, Valstybinę švietimo 2013–2022 m. strategiją, Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ ir ESG gaires. Šie strateginiai planai buvo parengti išanalizavus dabartinę situaciją ir naujas tendencijas, pasikonsultavus su visais instituciniais ir struktūriniais padaliniais, personalu ir studentais bei daugeliu šalies socialinių dalininkų. Toks **gerosios praktikos** procesas padėjo apibrėžti visus reikiamus tikslus ir nustatyti prioritetus daugeliui siūlomų priemonių. Planai puikiai atitinka KMAIK misiją ir yra labai svarbūs tolesniam Lietuvos miškininkystės, kraštotvarkos ir kitų aplinkosaugos sričių, dėstomų KMAIK, vystymui. Jie neabejotinai tinka šiam tikslui. Planus tvirtina atsakingos ministerijos, jiems pritaria įvairūs socialiniai dalininkai, o per KMAIK interneto svetainę bei socialinę žiniasklaidą apie tai informuojama platesnė auditorija. KMAIK strateginis planas yra pripažintas nacionaliniu mastu.

25. Strateginiuose planuose numatytos devynios skirtingos strateginės veiklos kryptys (SK), kuriomis siekiama:

SK1 Užtikrinti KMAIK rentabilumą / ekonominį efektyvumą;

SK2 Gerinti studijų kokybę ir absolventų įsidarbinimo galimybes;

SK3 Plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus ir konsultacinę veiklą, užtikrinančią finansinį tvarumą;

SK4 Didinti tarptautiškumą;

SK5 Tobulinti ir plėtoti mokslo ir studijų bazę bei infrastruktūrą, puoselėti KMAIK aplinką;

SK6 Didinti dėmesį KMAIK bendruomenei, kad kiekvienam darbuotojui ir studentui būtų suteiktos palankios sąlygos asmeniniam tobulėjimui;

SK7 Aktyviai skleisti žinias visuomenėje ir ugdyti mokymąsi visą gyvenimą;

SK8 Gerinti įvaizdį ir komunikaciją, siekiant atskleisti technologijų pokyčius ir KMAIK pažangą;

SK9 Tobulinti vidines kokybės užtikrinimo sistemas ir organizacijos kultūrą.

26. Kiekvienais metais atidžiai stebima šių SK įgyvendinimo pažanga. Kiekvienas SK skirstomas į daug tikslų, uždavinių ir priemonių, skaidriai paskiriami atsakingi asmenys ir vykdančiosios padaliniai. Visų priemonių pažanga vertinama remiantis vienu ar keliais rodikliais. Pažanga pateikiama kaip procentinė įgyvendinimo dalis, pagrįsta rodiklių reikšmėmis. Priemonės apibendrinamos atsižvelgiant į tikslus ir uždavinius, taikant aritmetinį rodiklio procentinių reikšmių vidurkį, kuris naudojamas valdymo sprendimams paremti. Visos procedūros yra gerai organizuotos ir nusistovėjusios, tačiau ekspertų grupė kritiškai vertina šią sudėtingą stebėsenos sistemą dėl dviejų konkrečių priežasčių. Visų pirma, tikslų, uždavinių ir priemonių sąrašas yra ilgas ir sudėtingas. Ne visi rodikliai yra kiekybiniai, todėl juos sudėtinga perskaičiuoti į procentus. Antra, pasiektų tikslų, uždavinių ir rodiklių procentinė dalis rodo, kad pažanga

įgyvendinant 2021–2023 m. strategiją jau yra geresnė nei 2016–2020 m. Strateginiame plane. Tačiau tokia išvada daroma dėl pernelyg teigiamo rodiklių reikšmių apibendrinimo algoritmo. Pasiektų rodiklių reikšmės svyruoja nuo 0 % iki 677 %, o svarbios tikriausiai tik dvi reikšmės (t. y. <100 % (nepasiekta) ir ≥100 % (pasiekta)). Tikėtina, kad tikslingiau būtų pranešti, kiek priemonių įgyvendinta, pavyzdžiui, 50 % arba 95 %, ir sumažinti reikšmes, viršijančias 100 %. Kadangi taikant dabartinį algoritmą dažnai gaunami klaidinantys rezultatai<sup>1</sup>, atlikus šiuos pakeitimus būtų galima apskaičiuoti tikslesnius uždavinių ir tikslų vidurkius. Pavyzdžiui, neskaičiuojant vidurkio, o vertinant tik tai, ar visi rodikliai (arba tikslai) yra pasiekti, 2021–2023 m. Strategijoje pasiektų tikslų ir uždavinių procentinė dalis sumažėja atitinkamai iki 43 % ir 59 %. Tai daug mažesnės reikšmės nei tos, kuriomis remiantis priimami valdymo sprendimai. **Todėl ekspertų grupė rekomenduoja iš naujo įvertinti dabartinius stebėsenos sistemos tikslus, uždavinius, rodiklius bei apibendrinimo algoritmą ir, jei būtina, papildyti juos informatyvesniais.**

27. Ekspertų grupė mano, kad šių strateginių planų rengimo procesas yra gerai organizuotas, tačiau pastebi ir tam tikrų trūkumų. Pirma, kaip konsultantai daugiausia įsitraukia šalies socialiniai dalininkai. Nors tai neabejotinai didina planų svarbą Lietuvai, tarptautinė reikšmė išlieka nepakankama ir tai galėtų trukdyti siekiamam tarptautiškumui (SK4). Strateginis veiklos planas taip pat galėtų būti geriau pritaikytas prie tarptautinių mokslinių tyrimų programų, tokių kaip Europos Komisijos nustatytos programos (H2020, EUROREG ir politinių iniciatyvų planai „Žalioji kursas“ ir „Žiedinė ekonomika“), tarptautinių mokslo ir politikos vertinimų (pavyzdžiui, TKKK ir IPBES) ir tarptautinės mokslinių tyrimų ir politikos programų (pavyzdžiui, „Future Earth“ ir JT darnaus vystymosi tikslai (DVT, ypač DVT6 vandens srityje, DVT7 šviesios energijos srityje, DVT11 darnių miestų srityje, DVT13 kovos su klimato kaita srityje ir DVT15 sausumos ekosistemų srityje).

28. Toks tarptautinis dėmesys (įskaitant mokslinius tyrimus) taip pat labai aktualus Lietuvai ilgalaikėje perspektyvoje (pavyzdžiui, miškininkystės sektoriaus pritaikymas prie klimato kaitos ar atsinaujinančių energijos šaltinių plėtra). **Ekspertų grupė rekomenduoja rengiant kitą strategiją dėti daugiau pastangų KMAIK tarptautiškumui didinti.** Antra, sukūrus ir įdiegus sudėtingą stebėsenos sistemą, kurioje yra per daug tikslų ir priemonių, gali būti trukdoma diegti naujoves ir lanksčiai reaguoti į kylančius iššūkius. Nors SK yra išsamios ir tikslingos, dėl daugybės tikslų ir priemonių gali būti susitelkta tik į vykdomą veiklą ir nepasinaudota galimybe rasti naujų aktualių studijų dalykų temų, mokslinių tyrimų kryptių ir konsultacijų. **Ekspertų grupė rekomenduoja KMAIK peržiūrėti strategijos stebėsenos sistemą ir prireikus ją supaprastinti bei patobulinti, kad būtų galima veiksmingai stebėti strateginę vystymąsi ir skatinti lankstumą reaguojant į kylančias nacionalines ir tarptautines problemas.**

---

<sup>1</sup> Pavyzdžiui, tikslas, kurį sudaro du uždaviniai ir šešios priemonės, gali būti pripažintas pasiektu (pavyzdžiui, 115 %), jei pasiektas tik vienas uždavinys (pavyzdžiui, U1=150 % ir U2=80 %) ir pasiektos dvi priemonės (pavyzdžiui, P1.1=320 % ir P2.1=120 %), o dauguma priemonių nepasiektos (pavyzdžiui, P1.2=80 %, P2.2=70 %, P2.3=80 % ir P2.4=50 %) (panaudoti SS duomenys).



## 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.

29. Ekspertų grupė analizavo, kaip tinkamai suformuoti KMAIK valdymo organai, kad būtų įgyvendinti institucijos strateginiai tikslai. Pirmiausia ekspertų grupė išnagrinėjo atsakomybės paskirstymą organizacinėje struktūroje, socialinių dalininkų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese ir Kolegijos gebėjimą įveikti būsimus iššūkius.
30. Vizito ir susitikimų metu ekspertų grupė padarė išvadą, kad KMAIK struktūra yra itin gerai žinoma ir kad, be nustatytų darbo tvarkos taisyklių, studentai, akademinis personalas ir visa administracija bendrauja ir palaiko grįžtamąjį ryšį. Komunikacijos procesai trumpi, o tai viena priežasčių, kodėl studentams naudinga studijuoti nedidelėje kolegijoje. Kolegija turi tvirtą bendruomenę, o jos narių lojalumas ir pasididžiavimas aukštąja mokykla yra vienos didžiausių institucinių vertybių, kurias reikia išsaugoti.
31. KMAIK turi patikimus ir gerai organizuotus valdymo organus, kurie užtikrina tinkamą įstaigos valdymą. Už Kolegijos valdymo procesą atsako kolegijos Taryba ir Akademinė taryba kartu su KMAIK Direktoriumi ir jo komanda. Kolegijos taryba yra aukščiausias valdymo organas, kuriam tenka galutinė atsakomybė už Kolegijos veiklos strategijos ir tolesnių veiklos priemonių nustatymą, o Akademinė tarybai tenka papildoma atsakomybė visais su akademinė veikla susijusiais klausimais. Direktorius drauge su direktoriaus pavaduotoju akademiniais reikalais, direktoriaus pavaduotoju plėtrai ir inovacijoms bei padalinių vadovais yra atsakingi už kasdienį įstaigos valdymą. Organizacinė struktūra apima įvairias KMAIK veiklos sritis ir atitinka Tarybos nustatytas strategines veiklos kryptis ir priemones. Vis dėlto ekspertų grupė mano, kad norint efektyviau siekti Kolegijos tikslų, reikia stiprinti pagrindinių sričių atsakomybę ir matomumą. Poreikis didinti tarptautiškumą, kuris pripažįstamas vienu svarbiausių institucinių iššūkių, kontrastuoja su atsakingo asmens strateginės pozicijos trūkumu (šiuo metu Tarptautinių ryšių skyriaus vadovas pavaldus Informacijos centrui). Atsižvelgdama į tai, **ekspertų grupė rekomenduoja asmeniui, kuris atsakingas už su tarptautiškumu susijusius reikalus, skirti svarbesnę strateginę poziciją Kolegijos struktūroje.**
32. Sprendimų priėmimo procesas grindžiamas reguliariu ir nusistovėjusiu duomenų rinkimu, o atsakomybės prisiėmimas nustatytas įvairiose taisyklėse ir reglamentuose. Rizikos vertinimas - tai procesas, vykdomas kartu su veiklos planavimu, vertinant vidinius ir išorinius veiksnius, kai rengiama KMAIK strategija ir veiklos planas. Tačiau Kolegija labiau linkusi reaguoti, nei veikti aktyviai, todėl, atsižvelgiant į dabartinius ir būsimus iššūkius, su kuriais tenka susidurti aukštosioms mokykloms (t. y. tarptautiškumas, studentų nubybrėjimas, išžestinių studijų studentų skaičiaus didėjimas), reikia imtis veiklos priemonių, kurios neapsiribotų KMAIK strateginių ir veiklos planų laikymusi. **Ekspertų grupė KMAIK rekomenduoja apsvarstyti galimybę parengti planus, skirtus minėtoms problemoms spręsti.**
33. Grupė atkreipė dėmesį į gerą akademinį ir socialinių partnerių tarpusavio bendradarbiavimą. Studentai dalyvauja įvairių komitetų veikloje ir yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Daug įvairių socialinių partnerių, užimančių svarbią padėtį Lietuvos visuomenėje, yra aiškiai

įsitraukę ir įsipareigoję KMAIK misijai, vizijai ir veiklai. Nepaisant šios teigiamos atitikties, Kolegijos savianalizės suvestinėje tarptautiškumas pripažintas viena iš pagrindinių tobulintinų sričių, todėl tarptautiniai ekspertai turėtų būti įtraukti į įvairių valdymo organų veiklą, be to, reikėtų pasitelkti konsultacines grupes, kurios padėtų siekti šio tikslo. **Ekspertų grupė skatina KMAIK permąstyti organizacinę valdymo struktūrą, įtraukiant tarptautinius ekspertus, siekiant stiprinti Kolegijos tarptautiškumą (Kolegijos valdymo ir (arba) patariamuosiose institucijose).**

*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.*

34. KMAIK sistemingai renka savo veiklos duomenis. Tai atliekama apklausiant studentus, absolventus, dėstytojus ir darbdavius. Yra parengtas grįžtamojo ryšio studijų kokybei tobulinti aprašas, išsamiai apibūdinantis grįžtamojo ryšio organizavimą, duomenų rinkimą, analizę, prieigą ir sklaidą visiems, kuriems to reikia, KMAIK viduje. Taip pat renkami skaitmeniniai duomenys, pavyzdžiui, studentų įdarbinimo, pažangos, pasiekimų ir studijų tikslo duomenys. KMAIK veiksmingai naudoja tiek apklausų, tiek skaitmeninius duomenis veiklos rezultatams gerinti - tai matyti iš savianalizės suvestinės ir veiklos planų.
35. Pagrindinė studijų programos kokybės užtikrinimo proceso dalis yra apklausų duomenų rinkimas. Socialiniai dalininkai, pavyzdžiui, studentai, absolventai, dėstytojai ir darbdaviai, yra nuolat ir reguliariai apklausiami, o šiuos duomenis analizuoja studijų programų komitetai, Fakultetų administracija ir Akademinė taryba, siekdami pagerinti Kolegijos kokybės užtikrinimo procesus. Be to, iš interviu, diskusijų, telefono skambučių, elektroninių laiškų ir tikslinių grupių renkama kokybinė grįžtamoji informacija.
36. Duomenys apie absolventų įsidarbinimą rodo, kad 82 % apklaustų absolventų įsidarbino praėjus šešioms mėnesiams po studijų baigimo, 48 % dirbo pagal specialybę. Kolegija teigia, kad nors šie skaičiai yra geri, iš tikrųjų jie yra mažesni nei tikrovėje, nes kai kurie absolventai užima žemesnes pareigas, kad įgytų patirties, 6–8 % absolventų išvyksta į užsienį ir su jais neįmanoma susisiekti, o apie 11 % absolventų tęsia studijas kitoje aukštojoje mokykloje.
37. Visos apklausos vykdomos studijų programų lygmeniu katedrose, todėl galima atlikti išsamią kiekvienos programos analizę. Tai taip pat leidžia kiekvienais metais atlikti ilgalaikę rezultatų analizę, kad būtų galima nustatyti tendencijas ir priemonių poveikį. Apklausų rezultatai aptariami studijų programos, katedros, Akademinės tarybos ir Direktorato lygmenimis. Analizės rezultatai naudojami studijų programų ir studijų kryptų savianalizei ir gali apimti programos organizavimo, akademinio personalo tobulinimo, strateginio planavimo ar rinkodaros tobulinimą. Šių apklausų metu gautų atsiliepimų santrauka skelbiama interneto svetainėje ir vidinėje mokymosi platformoje. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad Kolegijoje įdiegta veiklos duomenų rinkimo ir analizės sistema, naudojama veiklos rezultatams gerinti, o informacija yra aiški, tiksli ir prieinama tiems, kuriems jos reikia.

#### 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 išskeltiems 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.

38. KMAIK statute apibrėžti bendrieji personalo valdymo principai. Į personalo valdymo klausimus taip pat orientuojamasi KMAIK Strategijoje 2030, o jų stebėseną vykdoma įgyvendinant strateginius tikslus ir uždavinius. Už personalo valdymą atsakingas KMAIK Personalo valdymo ir teisės tarnyba kartu su Finansų ir apskaitos tarnyba ir kitais administraciniais padaliniais. Personalo valdymo ir teisės tarnyba, atsižvelgiant į struktūrinių padalinių siūlymus, vertina darbuotojų poreikį, sudaro pareigybių sąrašus, organizuoja konkursus ir priėmimą, reglamentuoja įdarbinimą, organizuoja darbuotojų veiklos ataskaitų teikimą, rengia įvairių pareigybių aprašymus.

39. Personalo įdarbinimo, valdymo ir vertinimo tvarka nustatyta keliuose KMAIK vidaus teisės aktuose (Statute, Akademinio personalo valdymo tvarkos apraše, Personalo skatinimo tvarkos apraše, Darbo apmokėjimo sistemos apraše, Dėstytojų atestavimo bei konkursų eiti pareigas organizavimo tvarkos apraše, Kvalifikacinių reikalavimų dėstytojo pareigoms užimti apraše). Šie vidaus teisės aktai atitinka nacionalinius teisės aktus, tokius kaip Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą ir Darbo kodeksą.

40. Akademinis personalas įdarbinamas ir vertinamas remiantis Dėstytojų atestavimo bei konkursų eiti pareigas organizavimo tvarkos aprašu. Pagrindiniai šių procedūrų elementai yra:

- konkursų ir atestacijos komisijoms keliami reikalavimai, šių komisijų sudarymo ir darbo tvarka;
- viešojo konkurso Kolegijos dėstytojų pareigoms užimti skelbimo ir organizavimo tvarka;
- dėstytojų atestavimo procedūra (sąlygos, tvarka ir organizavimas).

Šiomis procedūromis užtikrinama, kad darbuotojų atranka ir vertinimas būtų grindžiami profesionalumo, skaidrumo, sąžiningumo, viešumo, lygių galimybių ir kompetencijos principais.

41. Akademinio personalo veikla vertinama kas penkerius metus atliekant reguliarių testavimo procesą. Tarp jų gali būti atliekamas nereguliarus atestavimas atsižvelgiant į dėstytojų metinę veiklos ataskaitą ir studentų atsiliepimus po kiekvieno semestro. Kolegijos katedrų, direktorato, Akademinės tarybos posėdžiuose aptariama ši informacija ir naudojama dėstytojų vertinimo metu. Reguliarus akademinio personalo atestavimas (kas penkerius metus) yra aiškus ir skaidrus procesas, tačiau vertinimas tarp šių atestacijų yra neaiškus, taip pat nėra jokios neakademinio personalo vertinimo sistemos. Susitikimų su ekspertų grupe metu nustatyta, kad individualus vertinimas atliekamas neformaliai, diskutuojant su direktoratu. Todėl rekomenduojama sukurti vieningą periodinę personalo vertinimo sistemą, susietą su darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemomis. Tokioje aukštojoje mokykloje kaip KMAIK pakaktų kasmet su visais darbuotojais

aptarti jų asmeninį tobulėjimą, kad būtų galima sužinoti informaciją apie darbuotojų tobulėjimą ir gauti tinkamą grįžtamąjį ryšį.

42. KMAIK 2017–2021 mokslo metais vidutiniškai dirbo 85 darbuotojai, išlaikyta gera lyčių pusiausvyra (44 % vyrų ir 56 % moterų). Vidutiniškai 60 iš 85 darbuotojų buvo akademiniai darbuotojai, kurie užėmė 36,3 etato bei neakademių - 25 darbuotojai, kurie užėmė 18,7 etato. Per pastaruosius kelerius metus šiek tiek sumažėjo akademinio/neakademinio personalo skaičius (nuo 88 darbuotojų 2017 m. iki 83 darbuotojų 2021 m.), taip pat mažėjo ir studentų skaičius. Dėstytojų, dirbančių pagal neterminuotą darbo sutartį, dalis nuolat didėjo - nuo 82,3 % 2017 m. iki 90,5 % 2021 m. Visą darbo dieną dirbančių darbuotojų dalis 2017–2021 m. laikotarpiu išliko gana stabili - apie 65 %. Gana mažą visą darbo dieną dirbančių darbuotojų dalį galima paaiškinti tuo, kad Lietuvoje dėstytojų sektorius yra nedidelis, todėl daugelis dėstytojų dėsto arba dirba praktikai keliose skirtingose institucijose. Studentų skaičius, tenkantis vienai akademinio personalo pareigybei (FTE), 2017–2021 m. laikotarpiu svyravo nuo 20,1 iki 21,7, o neakademinio personalo - atitinkamai nuo 40,6 iki 40. Studentų, tenkančių vienam darbuotojo etatui, skaičius išliko gana stabilus ir vidutiniškai buvo mažesnis už metodinėse rekomendacijose nurodytą maksimalią ribą. Didėjanti KMAIK neakademių darbuotojų veiklos efektyvumą rodo nežymus šių darbuotojų skaičiaus sumažėjimas. 2017–2021 mokslo metais KMAIK dirbo 25 administracinio ir pagalbinio personalo darbuotojai. Visas neakademinis personalas turi ne žemesnį kaip bakalauro laipsnį, 19 % turi magistro laipsnį, o 17 % - daktaro laipsnį. Ekspertų grupės nuomone, KMAIK neakademiniai darbuotojai, atsižvelgiant į jų skaičių ir kvalifikaciją, yra tinkami efektyviai padėti Kolegijos pagrindinėse veiklos srityse. Tačiau KMAIK turėtų imtis veiksmų, kad padidintų jaunesnių dėstytojų skaičių. Jaunesnių nei penkiasdešimties metų dėstytojų dalis per paskutinius penkerius metus sumažėjo nuo 53 % iki 42 %. Tai gali turėti neigiamų pasekmių ilguoju laikotarpiu, kai daugelis dėstytojų išeis į pensiją, todėl **rekomenduojama** parengti priemones jaunesniems dėstytojams pritraukti.
43. Akademinis personalas įdarbinamas remiantis profesionalumo principu, kuris apibrėžtas Kvalifikaciniuose reikalavimuose eiti dėstytojo pareigas. Priimant į darbą akademinį personalą, KMAIK vertina kandidato pedagoginę ir mokslinę patirtį, dalykines kompetencijas, profesinės veiklos studijų srityje patirtį, domėjimąsi dėstomų dalykų teoriniais ir praktiniais klausimais. Dėstytojų pasiekimai profesinėse srityse vertinami kas penkerius metus sertifikavimo vertinimo proceso metu. KMAIK dėstytojai skatinami nuolat tobulinti savo dalykines, mokymo ir profesines kompetencijas bei dalyvauti mokslinių tyrimų ir plėtros veikloje. Mokslinį laipsnį turinčių akademių darbuotojų dalis gerokai išaugo - nuo 25 % 2017 m. iki 46 % 2021 m. Darbuotojų, turinčių mokslinį laipsnį, skaičius viršija šalyje nustatytus reikalavimus, ir šis padidėjimas rodo, kad KMAIK tikslai yra pasiekti. **Tam įtakos galėjo turėti KMAIK taikoma skatinimo sistema, kai dėstytojai kas penkerius metus gali sustabdyti dėstymą ne ilgesniam kaip vienerių metų laikotarpiui, kad galėtų vykdyti mokslinius tyrimus ir kelti kvalifikaciją (pavyzdžiui, studijuoti doktorantūroje). Minėtu laikotarpiu mokamas vidutinio dydžio dėstytojo atlyginimas. Tai vertinama kaip gera praktika siekiant motyvuoti akademinį personalą ir padidinti mokslo laipsnį turinčių akademių darbuotojų skaičių.** Neakademinis KMAIK personalas turi pakankamą kvalifikaciją savo pareigoms vykdyti. Visi neakademiniai darbuotojai turi ne žemesnes nei aukštojo mokslo kvalifikacijas. Pastaraisiais metais dauguma neakademinio personalo darbuotojų reguliariai tobulino savo kompetencijas

dalyvaudami įvairiuose mokymuose. Ekspertų grupės vertinimu, KMAIK akademinis ir neakademinis personalas yra kompetentingas ir tinkamas Kolegijos veiklos tikslams.

44. KMAIK sudaro sąlygas akademiniam personalui tobulinti žinias ir įgūdžius, būtinus dėstyti ir mokslinei veiklai. Informaciją apie būsimus renginius, kurie gali būti tinkami akademinio personalo kvalifikacijos kėlimui, renka ir platina informacinis centras. Kvalifikacijos kėlimo planai yra parengti departamento lygmeniu. Akademiniai darbuotojai skatinami kelti kvalifikaciją dalyvaujant įvairiose programose ir renginiuose, pavyzdžiui, konferencijose, stažuotėse, kursuose, mokymuose, seminaruose, ekskursijose, tarptautinėse mainų programose ir doktorantūros studijose. Daug dėmesio skiriama dėstytojų didaktinėms kompetencijoms tobulinti. Pandemijos metu akademinio personalo tarpe buvo populiarūs virtualūs renginiai. 2020 m. nuotoliniu būdu dalyvavusių akademinių darbuotojų, kurie tobulino savo kompetencijas, skaičius gerokai išaugo, be to, lyginant su ankstesniais metais, išlaidos kvalifikacijos kėlimui sumažėjo 2,5 karto. Dėstytojų, kurie tobulino savo kompetencijas 2020 m., procentinė dalis buvo 55,9 %, kai 2017 m. - 23,1 %

45. Tačiau neakademinio personalo žinių ir įgūdžių tobulinimas nėra toks struktūruotas. Renkantis mokymus ar kitas ugdymo formas vyrauja principas „iš apačios į viršų“. Tai paaiškinama nedideliu neakademių darbuotojų skaičiumi. Neakademiniai darbuotojai dažniausiai kreipiasi į Kolegijos administraciją, kai randa jų kvalifikacijai kelti reikalingų mokymų, ir prašo leidimo juose dalyvauti. Pastaruosius penkerius metus savo kvalifikaciją kasmet tobulino vidutiniškai 80 % neakademių darbuotojų. Ekspertų grupės vertinimu, akademinis ir neakademinis KMAIK personalas turi tinkamas sąlygas tobulinti savo žinias, įgūdžius ir kompetencijas.

#### *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.*

46. KMAIK yra valstybinė aukštoji mokykla, kurios veiklą didžiąja dalimi finansuoja Lietuvos Respublika. Per ataskaitinius metus valstybė vidutiniškai skyrė apie 70 % visų Kolegijos gaunamų metinių pajamų, ES finansuojami mokslinių tyrimų ir investicijų projektai sudarė 9–24 % (vidutiniškai apie 15 %), o iš mokslinių tyrimų, konsultacinės veiklos ir kitų paslaugų gautos pajamos - apie 15 % viso biudžeto. Bendras Kolegijos pajamų biudžetas siekia apie 2,2 mln. eurų.

47. Metinį biudžetą tvirtina Akademinė taryba, o už tinkamą jo vykdymą atsako direktorius. Direktoriui taip pat padeda už plėtrą ir inovacijas atsakingas Finansų ir apskaitos tarnybos direktoriaus pavaduotojas, kuriam tenka tiesioginė atsakomybė už įstaigos ekonominės veiklos valdymą. KMAIK struktūros schemoje nurodyta, kad Informacinis centras, Ūkio tarnyba, Viešųjų pirkimų tarnyba ir Personalo ir teisės tarnyba yra skirtingi padaliniai, kurie tiesiogiai pavaldūs šiam direktoriaus pavaduotojui.

48. Kolegija laikosi Finansų valdymo procedūrose nustatytų taisyklių, kurios užtikrina finansinių išteklių valdymo efektyvumą ir veiksmingumą. Kasmet skirtingi departamentai teikia Direktoratui svarstyti ir tvirtinti viešųjų pirkimų planą. Šis planas yra metinių išlaidų paskirstymo pagrindas. Ekspertų grupės vertinimu, KMAIK tinkamai valdo finansinius išteklius, o pastarųjų kelerių metų biudžeto lėšų panaudojimas, nepaisant staigaus išlaidų paskirstymo kategorijų procentinio pokyčio, kurį sukėlė COVID-19 pandemija, yra vienas iš geros finansų sistemos būklės įrodymų.
49. KMAIK įgyvendina 3-iosios strateginės krypties užduotį, kuri numato poreikį didinti uždirbamas pajamas plečiant mokslinių tyrimų ir konsultacinės veiklos apimtis. Lėšų surinkimas kito teigiama linkme, visų pirma dėl to, kad padidėjo konsultacinės veiklos procentinė dalis, o tai susiję su Kolegijoje dėstomų dalykų įvairove. Tačiau akademinis personalas taip pat pripažįsta, kad jie pritraukia lėšas nedidele apimtimi, o projektai užima pernelyg daug laiko. Vis didėjant KMAIK finansinei priklausomybei nuo projektų paraiškų sėkmės, o taip pat dėl didelio savarankiškumo valdant savo išteklius, kurie numatyti Lietuvos teisės aktuose, **ekspertų grupė rekomenduoja KMAIK parengti lėšų pritraukimo strategiją kartu su mokslinių tyrimų planu.**
50. Metinis išlaidų paskirstymas: apie 70 % visų išlaidų sudaro išlaidos personalui, infrastruktūros išlaikymas ir gerinimas (18 %) bei kitos, tokios kaip studentų stipendijos, paslaugos, paskolos ir t. t., vidutiniškai sudaro apie 12 % biudžeto. Šis išlaidų paskirstymas, iš kurio finansuojamos įvairios studijų programos ir kita institucijos veikla, atitinka KMAIK strateginiame ir veiklos plane nustatytas priemones ir rodiklius. **Tačiau ekspertų grupė siūlo Kolegijai peržiūrėti biudžetą, kad būtų padidintas institucijos atsparumas atsivėlgiant į būsimus iššūkius. Grupė pataria ieškoti galimybių padidinti rezervo lėšas, kad būtų galima padengti nenumatytas išlaidas ir (arba) finansuoti šiame vertinime išvardytus strateginius veiksmus.**
51. KMAIK patalpos palapsniui pritaikomos neįgalųjų poreikiams ir visos jos atitinka teisinius saugumo reikalavimus. Kolegijoje tinkamai subalansuotas nuosavų patalpų valdymas ir susitarimai su kitomis institucijomis dėl bendros infrastruktūros naudojimo. Ateityje, nepaisant tinkamo dabartinių patalpų ir įrangos lygio, prireiks naujų investicijų, kurios dabar priklauso nuo retkarčiais skiriamų papildomų biudžeto asignavimų. **Ekspertų grupė rekomenduoja apsvarstyti investavimo galimybes, derančias su KMAIK mokslinių tyrimų planu.**
52. Ekspertų grupė patvirtino, kad tiek studijoms, tiek moksliniams tyrimams taikomi mokymosi ištekliai yra tinkami. Šį faktą patvirtina savianalizės ataskaitoje pateikti įrodymai ir tai, kad per ekspertų grupės vizitą vartotojai buvo labai patenkinti tokiais mokymosi ištekliais. Didelę dalį turimo biudžeto KMAIK valdymo organai investavo į pastatų ir patalpų renovaciją, tačiau tai visada priklausė nuo to, ar bus gauta papildomų lėšų. Be to, sekretoriatas įrodė, kad sugeba tinkamai reaguoti į poreikį didinti IT išteklius ir technologinę įrangą dėl COVID-19 pandemijos. Kolegija iš esmės efektyviai išnaudoja turimas patalpas ir viršija vidutinius vienam studentui tenkančio ploto rodiklius (KMAIK atveju - 13,9 m<sup>2</sup>/studentui, o metodinėse rekomendacijose rekomenduojamas vienam studentui tenkantis plotas yra 12,0 m<sup>2</sup>). Kolegijos vartotojai taip pat naudojami gerai įrengta biblioteka ir kitų institucijų mokslinių tyrimų infrastruktūra pagal tarpinstitucinio bendradarbiavimo susitarimus.

53. **Apibendrinant galima teigti**, kad KMAIK strateginis planavimas atitinka savo paskirtį ir užtikrina tinkamą nuolatinę (metinę) strateginių priemonių ir veiklos stebėseną bei atitinkamą planavimą kitam vertinimo laikotarpiui, kuriam yra parengtas išsamus ir visapusiškas rodiklių rinkinys 9 strateginių krypčių srityse. Ekspertų grupė vertina pastangas siekiant užtikrinti, kad strateginiai planai būtų rengiami analizuojant esamą padėtį ir tendencijas, glaudžiai bendradarbiaujant ir dalyvaujant vidaus ir išorės (nacionaliniams) socialiniams dalininkams, ir kad jie būtų tinkamai suderinti su KMAIK misija ir KMAIK studijų programose plėtojamomis temomis, nacionaliniais ir tarptautiniais strateginiais dokumentais. Be to, ekspertų grupė nustatė, kad, nepaisant sumažėjusio tikslų, priemonių ir uždavinių skaičiaus, atsižvelgiant į 2013 m. atlikto ankstesnio institucinio vertinimo rekomendacijas, sąrašas tebėra pernelyg sudėtingas ir ilgas, o vykdoma stebėseną nesuteikia KMAIK galimybes veikti lanksčiai, siekti pažangos ir tobulėti. Taip yra ir dėl stebėsenos metodikos, kuri apsiriboja kiekybiniais rodikliais (matuojamais procentais), nors vertinami ir kokybiniai tikslai. Kadangi stebėsenos sistema, skirta nustatytiems tikslams ir priemonėms pasiekti, yra gana administracinė ir sudėtinga, ateityje ją reikėtų supaprastinti ir patobulinti, kad užtikrinti didesnę lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti ieškant sprendimų nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis.

Dabartinė KMAIK organizacinė struktūra yra nusistovėjusi ir užtikrina veiksmingą institucijos valdymą, apima visas KMAIK veiklos sritis, atitinka strategines kryptis ir veiklos priemones bei tikslus, tačiau organizacinėje struktūroje trūksta specialaus etato, skirto tarptautiniams reikalams ir bendradarbiavimui. Savo veikloje, sprendimų priėmimo ir strateginiame planavime Kolegija yra linkusi veikti labiau reaktyviai nei proaktyviai. Daugiausia dėmesio skiriama dabarties, o ne ateities iššūkiams, pavyzdžiui, tarptautikumui, studentų nubyrimui, mokymo ir mokymosi naujovėms, taip pat tarptautiniams mokslinių tyrimų projektams. Todėl ekspertų grupė pataria ateityje strateginiuose dokumentuose tinkamai spręsti šias problemas.

Ekspertų grupė išsiaiškino, kad bendradarbiavimas su išorės socialiniais dalininkais bei partneriais yra puikiai organizuotas ir skaidrus, studentai kartu su socialiniais partneriais dalyvauja įvairių komitetų veikloje ir yra įtraukti į KMAIK sprendimų priėmimo procesus. Reguliarus ir sistemingas formaliu ir neformaliu būdu teikiamų duomenų rinkimas ir analizė yra svarbūs ir naudingi, o rezultatai (viešai) prieinami visoms suinteresuotosioms šalims.

KMAIK užtikrina skaidrias personalo atrankos, valdymo ir vertinimo procedūras pagal vidaus ir nacionalinius teisės aktus, grindžiamas profesionalumo, skaidrumo, sąžiningumo, viešumo, lygių galimybių ir kompetencijos principais. Ekspertų grupė pripažino, kad KMAIK taip pat teikia akademiniam ir neakademiniam personalui pakankamą paramą ir tobulėjimo galimybes, kurios yra tinkamos karjeros ir asmeninio augimo požiūriu.

Ekspertų grupė pažymi, kad bendras biudžetas vidutiniškai sudaro 2,2 mln. eurų per metus, todėl KMAIK yra tinkamai finansiškai valdoma ir turi pakankamai finansinių ir materialinių išteklių kasdinei Kolegijos veiklai. Nepaisant teigiamų finansinių tendencijų, pastebėtų plečiant mokslinių tyrimų ir konsultacinę veiklą, ekspertų grupė pateikė keletą rekomendacijų dėl investicijų planavimo ir lėšų pritraukimo strategijos tobulinimo.

54. **Vertinimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais (gerai).

55. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

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

- Kuriant kitą strategiją, reikėtų dėti daugiau pastangų siekiant KMAIK tarptautiškumo.
- 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.
- Asmuo, atsakingas už tarptautiškumo reikalus, turėtų užimti svarbesnę poziciją Kolegijos struktūroje.
- Siekiant toliau skatinti KMAIK tarptautiškumą ir stiprinti Kolegijos tarptautinę orientaciją, rekomenduojama į Kolegijos valdymo ir (arba) patariamąsias institucijas įtraukti atitinkamus užsienio ekspertus.
- Rekomenduojama peržiūrėti akademinio ir neakademinio personalo vertinimo sistemą, susietą su darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemomis, kad būtų užtikrintas periodiškasis, teisingas ir struktūruotas personalo narių vertinimas.
- Siekiant pritraukti jaunų specialistų ir dėstytojų iš užsienio, KMAIK rekomenduojama nuodugniai planuoti dėstytojų ir mokslinių tyrimų darbuotojų kaitą.

#### 56. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Mokslinį laipsnį turinčių akademinį darbuotojų skaičius KMAIK gerokai išaugo - nuo 25 % 2017 m. iki 46 % 2021 m. Palankios darbo sąlygos ir galimybė dėstytojams sustabdyti dėstymą iki vienerių metų, kad galėtų atlikti mokslinius tyrimus ir kelti kvalifikaciją (pavyzdžiui, studijuoti doktorantūroje), davė puikių rezultatų ir padidino mokslinį laipsnį turinčių darbuotojų skaičių. Minėtu laikotarpiu mokamas vidutinio dydžio dėstytojo atlyginimas.

### 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, periodišką 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.

57. 2012 m. paskelbtoje Strategijoje 2020 kaip strateginė kryptis nurodytas vidaus kokybės užtikrinimo sistemos ir organizacinės kultūros tobulinimas. Buvo keliami šie tikslai: įdiegti integruotą, modernią ir Kolegijos poreikius atitinkančią kokybės vadybos sistemą bei strategijos



stebėsenos sistemą ir ugdyti organizacinę kultūrą. Už šią strateginę kryptį buvo atsakingas direktoriaus pavaduotojas akademiniam reikalams, kuris kas ketvirtį atsiskaito direktoriui. Direktorius kas šešis mėnesius teikia tarpines ataskaitas Akademinėi tarybai ir metines ataskaitas Kolegijos tarybai. Kolegija savo interneto svetainėje skelbia metines ataskaitas, kuriose pateikiama kokybės užtikrinimo veikla.

58. 2013 m. paskelbtoje institucinės veiklos vertinimo ataskaitoje nustatyta, kad būtų naudinga patobulinti valdymo informacijos rinkimo ir analizės procesą, kad Kolegija galėtų lengviau priimti sprendimus ir palyginti su kitomis panašiomis kolegijomis. Todėl rekomendavo, kad Kolegijoje ir toliau būtų dedamos pastangos diegti kokybės kultūrą atsižvelgiant į nacionalinę ir tarptautinę gerąją praktiką, tokią kaip Europos standartai ir gairės. Grupė pripažįsta, kad Kolegija padarė didelę pažangą siekdama šio tikslo, taip pat įtraukia metodikos apžvalgą, kuri parodo, kaip Kolegija laikosi Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartų ir gairių (ESG).
59. Akademinė taryba 2017 m. patvirtino patobulintą Kokybės politiką ir paskelbė Kokybės gaires, kuriose aprašyti kokybės užtikrinimo procesai ir atsakomybė. Tai labai išsamus dokumentas, kuriame aprašomos visų Kolegijos veiklos aspektų kokybės gerinimo procedūros. Taip pat aprašomos Kolegijos organizuojamos socialinių dalininkų apklausos: pirmakursių rudens semestro metu, visų studentų kiekvieno semestro pabaigoje, studentų, sugrįžusių po mainų programos, atlikusių profesinę praktiką ir paskutiniųjų kursų studentų apklausos. Ekspertų grupė aptarė šias apklausas su studentais, ir jie patvirtino, kad visi turėjo galimybę pateikti atsiliepimus per šias apklausas, **tačiau grįžtamasis ryšys per studentų atstovybės sistemą yra nepakankamai išvystytas, nes jie nežinojo, kaip ši sistema naudojama grįžtamajam ryšiui teikti, taip pat nežinojo apie joki mechanizmą, kuris leistų jiems gauti grįžtamąjį ryšį apie savo atsiliepimus ir taip užbaigti ciklą.** Ekspertų grupė rekomenduoja gerinti komunikaciją ir per studentų atstovus valdymo organuose informuoti studentus apie apklausų rezultatus.
60. Taip pat kasmet atliekamos dėstytojų, absolventų ir darbdavių apklausos, kurios dažnai tęsiamos telefonu, siekiant gauti daugiau kokybinių duomenų. **Kadangi Kolegija yra palyginti nedidelė institucija, ekspertų grupė taip pat supranta, kad egzistuoja daugybė formalių ir neformalių būdų, kaip gauti grįžtamąjį ryšį iš daugelio socialinių dalininkų, ir tai galima laikyti gera praktika.** Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į stiprią moralinę ir organizacinę kultūrą bei visų vidaus ir išorės socialinių dalininkų atsidavimą.
61. 2021–2023 m. strateginiame plane aptariama 9 strateginė kryptis „Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos ir organizacinės kultūros tobulinimas“, tačiau SSGG analizėje nenustatyti jokie kokybės užtikrinimo aspektai, nors kitais klausimais ji yra labai išsami. Bendroji kiekvienos strateginės krypties analizė yra pagirtina dėl išsamumo ir veiksmų, kuriais siekiama kokybės vadybos sistemos tobulinimo ir organizacijos vidaus kultūros bei išorės komunikacijos skatinimo tikslų. Kolegijos kokybės vadybos sistema atitinka tiek Kolegijos strateginę kryptį, tiek Europos standartus ir gaires (ESG).
62. Kolegijos sprendimų priėmimo tvarka ir atsakomybė aprašyta Statute. Direktorius skiria vadovybės atstovą kokybei, kuris yra atsakingas už veiksmų, susijusių su kokybės valdymo sistema, sklaidą. Už kokybės užtikrinimą atsakingas valdymo organas yra Akademinė taryba, kurios kompetencijai priklauso studijų programų sudarymas ir tvirtinimas bei siūlymų dėl jų finansavimo ir Kolegijos struktūros pertvarkymo, reikalingų programoms įgyvendinti, teikimas

- direktoriui; mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rezultatų, kokybės ir lygio vertinimas, vidinės kokybės užtikrinimo sistemos tvirtinimas ir jos įgyvendinimo stebėseną. Akademinę tarybą sudaro penkiolika narių, įskaitant tris studentus, ir jos posėdžiai vyksta bent kartą per semestrą. Akademinės tarybos sprendimai skelbiami Kolegijoje ir jų turi būti laikomasi.
63. Kolegijos socialiniai dalininkai, pavyzdžiui, studentai, dėstytojai, absolventai ir darbdaviai, yra įtraukti į daugelį Kolegijos valdymo organų ir komitetų, tokių kaip Kolegijos taryba, Akademinė taryba, Direktoratas, Etikos komitetas, ir dalyvauja priimant sprendimus bei tobulinant Kolegijos veiklą.
64. Už nuolatinę studijų programų stebėseną ir tobulinimą yra atsakingi studijų programų komitetai. Jie posėdžiauja kartą per semestrą ir tiesiogiai padaliniui teikia kokybės gerinimo pasiūlymus. Oficialūs padalinių susitikimai vyksta bent du kartus per metus. Be papildomo Kolegijos programų komiteto pritarimo kiekvienais metais gali būti pakeista iki 10 % programos dalyko turinio ir žinoma, dėstytojai kasmet nuolat atnaujina savo dėstomą medžiagą, siekdami neatsilikti nuo dalyko naujovių, ir tai ekspertų grupė vertina teigiamai.
65. Metiniai planai, įskaitant nustatytas tobulintinas sritis, sudaromi prieš kiekvienus mokslo metus, susitariama dėl terminų ir atsakomybės. Kokybės gerinimo planai tvirtinami Akademinėje taryboje, o metų pabaigoje už kokybę atsakingas vadovybės atstovas tikrina, kaip sekasi įgyvendinti planą. Vidaus kokybės užtikrinimą reglamentuojantys dokumentai skelbiami interneto svetainėje ir Kolegijos tinklapyje.
66. Kolegijos savianalizės suvestinėje teigiama, kad esminė studijų programų kokybės užtikrinimo sistemos dalis yra studentų, absolventų, dėstytojų ir darbdavių grįžtamojo ryšio duomenų rinkimas ir analizė, siekiant stebėti kokybę ir ją gerinti. Vis dėlto Kolegija jau seniai susiduria su studentų nubyrėjimo iš programų problema, kuri nurodyta 2013 m. veiklos ataskaitoje, ir tuomet Kolegija patikino grupę, kad tiria studentų nubyrėjimo priežastis ir stengiasi rasti sprendimus. Viena iš priežasčių yra ta, kad mokiniai, baigę vidurinę mokyklą, turi tikslųjų mokslų, pavyzdžiui, matematikos, fizikos ir chemijos, žinių ir supratimo spragų ir jiems sunkiai sekasi jas įveikti. Tai pat ir šio vertinimo metu buvo aptartas studentų nubyrėjimo rodiklis ir ekspertų grupė **rekomenduoja Kolegijai toliau tirti studentų nubyrėjimo priežastis ir apsvarstyti galimybę atlikti išeinančiųjų iš Kolegijos studentų apklausą, kuri padėtų analizuoti šias priežastis. Grupė supranta, kad studentai, kurie nutraukia studijas, gali pereiti į iššestines ar vakarines studijų programas, ir Kolegija aktyviai stengiasi prie to prisitaikyti.**
67. Parama studentams konkrečiai nurodyta dviejuose strateginio plano tiksluose. Vienas iš tikslų - tobulinti studentų motyvacijos didinimo sistemą, o kitas - skatinti akademinį personalą daugiau dėmesio skirti kiekvieno studento individualiems poreikiams. Pirmame kurse besimokantiems studentams numatyti konkretūs asmeninės, finansinės ir psichinės sveikatos paramos prioritetai ir priemonės. Daugelis studentų turi darbo ar šeiminių įsipareigojimų, todėl Kolegija lanksčiai prisitaiko prie jų, pavyzdžiui, sudaro lanksčius tvarkaraščius ir modulius dėsto nuotoliniu būdu. Specialių poreikių, pavyzdžiui, psichikos sutrikimų turintys studentai nukreipiami nemokamai naudotis psichikos sveikatos specialisto paslaugomis, o informacija apie tai pateikiama interneto svetainėje. Kolegija padeda studentams gauti valstybės finansinę paramą, taip pat padengia pirmus metus sėkmingai baigusiu studentų mokesčių už mokslą.

68. Kolegija naudoja Europos Sąjungos (ES) lėšomis, kad užtikrintų lygias galimybes specialiųjų poreikių turintiems studentams. Ypač daug lėšų pastaraisiais metais buvo skirta Kolegijos aplinkos pritaikymui studentams, turintiems fizinę negalią. Kolegijoje dirba neįgalių ir iš socialiai pažeidžiamų grupių studentų koordinatorius, o specialiųjų poreikių turintiems studentams gali būti sudaromas individualus studijų tvarkaraštis. Akademiniis ir neakademiniis Kolegijos personalas sulaukia Kolegijos paramos savo darbe. To pavyzdys pateikiamas Statute, pagal kurį dėstytojai kas penkerius metus gali išeiti apmokamų akademinį atostogų iki vienerių metų, kad galėtų atlikti mokslinius tyrimus arba kelti kvalifikaciją. Kolegija teigia, kad šis reglamentas ypač svarbus jauniems dėstytojams rengiant daktaro disertacijas.

69. 2018 m. Kolegija patvirtino patobulintą Akademines etikos kodeksą, kurį prižiūri Etikos komitetas. Darbuotojai ir studentai privalo laikytis šio kodekso, kuriame kalbama apie akademinį sąžiningumą, pasitikėjimą, pagarbą, seksualinį priekabiavimą, lygias teises ir diskriminaciją. Taip pat veikia Egzaminų apeliacinė komisija bei Darbuotojų ir studentų ginčų nagrinėjimo komisija. Tačiau 2017–2021 m. laikotarpiu visi klausimai buvo išspręsti katedros arba fakulteto lygmeniu, nesikreipiant į šias komisijas. **Nepaisant to, kad nebuvo paminėta nė vieno atvejo, ekspertų grupė išvelgė galimybę Etikos komisijai aktyviau dalyvauti komunikacijos ir informavimo apie akademinį sąžiningumą veikloje. Etikos komisija galėtų tapti akademinio sąžiningumo ambasadore ir imtis iniciatyvos informuojant akademinę bendruomenę apie akademinės vertybes.**

70. Kaip aprašyta pirmiau, išorinio vertinimo rezultatai įtraukiami į Kolegijos kokybės gerinimo procesus. Išorinio vertinimo indėlio pavyzdžiais gali būti studijų programas reglamentuojančių teisės aktų pakeitimai, planai didinti studentų tarptautiškumą ir mobilumą, pokyčiai, reikalingi dėl COVID-19 pandemijos, darbdavių atsiliepimai, ypač susiję su studentų praktika, ir Kolegijos infrastruktūros tobulinimas, siekiant sudaryti sąlygas neįgaliesiems.

71. Apibendrinant galima teigti, kad prioritetas KMAIK veiklos tikslas - užtikrinti mokslinių tyrimų ir studijų kokybę, kuriam pasiekti Kolegija patvirtino atitinkamus dokumentus ir procedūras. Kokybės stebėsenos ir gerinimo modelis KMAIK taikomas keturiais etapais: planavimas → įgyvendinimas → testavimas → gerinimas.

Grupė pripažino, kad KMAIK socialiniai dalininkai labai aktyviai dalyvauja valdymo, kokybės užtikrinimo ir gerinimo veikloje bei Kolegijos sprendimų priėmimo procesuose. Tačiau svarstydama savianalizės (stebėsenos) procesą bei atsižvelgdama į Kolegijos dydį ir išteklius, ekspertų grupė pažymi, kad rodiklių skaičius ir tipas turėtų būti optimizuotas (kartais sumažintas). Peržiūrint rodiklių tinkamumą ir pritaikomumą, reikia atsižvelgti į jų atitikimą tikslui ir skaičių.

Bendroji kiekvienos strateginės krypties analizė yra pagirtina dėl savo išsamumo ir veiksmų, kuriais siekiama kokybės vadybos sistemos tobulinimo ir vidinės kultūros bei išorinės komunikacijos organizacijoje puoselėjimo tikslų. Kolegijos kokybės vadybos sistema atitinka tiek Kolegijos strateginę kryptį, tiek Europos standartus ir gaires (ESG).

Pastebimas aktyvus vidaus socialinių dalininkų dalyvavimas įvairiuose bendradarbiavimo lygmenyse, todėl jiems prieinami tiek formalūs (klausimynai), tiek neformalūs mechanizmai (diskusijos, susitikimai, tikslinės grupės) ir komunikacijos kanalai.

Visi dokumentai, reglamentuojantys vidinį kokybės užtikrinimą, taip pat kokybės stebėsenos ir gerinimo rezultatai plačiai aptariami akademinėje bendruomenėje ir su išorės socialiniais

dalininkais per įvairius renginius, skelbiami KMAIK interneto svetainėje (www.kmaik.lt) ir tinklalapyje. Visa su KMAIK metiniais veiklos rezultatais susijusi informacija apibendrinama ir skelbiama metinėse ataskaitose (KMAIK interneto svetainėje), pristatoma atvirų durų dienos renginiuose, populiariuose laikraščių straipsniuose, darbdaviams, profesinėms asociacijoms ir kitiems socialiniams partneriams įvairiuose renginiuose ir susitikimuose.

Ekspertų grupė daro išvadą, kad KMAIK turi tinkamas sistemas, dokumentus ir mechanizmus, skirtus visų pagrindinių socialinių dalininkų atsiliepimams gauti ir stebėti naudojant oficialius ir neoficialius ryšių kanalus. Savianalizės rezultatai skelbiami viešai ir atitinkamai pranešama socialiniams dalininkams. Tačiau daugiau dėmesio turėtų būti skiriama studentų nubyrijimo priežasčių stebėsenai ir priemonių bei mechanizmų, skirtų ankstyvam šių priežasčių nustatymui, kūrimui, o ypač tinkamų priemonių kūrimui ir tinkamos paramos teikimui, kad ateityje būtų užkirstas kelias pernelyg dideliam nubyrijimui.

Nepaisant to, kad iš pokalbių ir pateiktų dokumentų buvo aišku, jog visi atviri klausimai ir problemos iki šiol buvo sėkmingai sprendžiami neformaliu lygmeniu, daugiausia katedrų lygmeniu, Etikos komisija nuo pat jos įsteigimo nesvarstė nė vieno neetiško elgesio atvejo. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai ir toliau tinkamai informuoti visą akademinę bendruomenę apie pagarbos akademiniam sąžiningumui svarbą, siekiant užkirsti kelią įvairioms neteisėto elgesio formoms, taip pat aktyviai įtraukiant Etikos komitetą į komunikacijos veiklą ir akademinį vertybių propagavimą.

72. **Vertinimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais (gerai).

73. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Toliau tirti priežastis, kodėl studentai nutraukia studijas, kurti ankstyvo jų nustatymo priemonės ir mechanizmus ir apsvarstyti galimybę pradėti vykdyti studijas nutraukiančių studentų apklausą, kuri padėtų analizuoti priežastis.
- Reikia stiprinti studentų atstovybių grįžtamojo ryšio mechanizmą, kad studentai gautų tinkamą informaciją apie apklausų rezultatus.
- Toliau tinkamai informuoti akademinę bendruomenę apie pagarbos akademiniam sąžiningumui ir akademinėms vertybėms svarbą, taip pat įtraukiant Etikos komisiją į komunikacijos veiklą ir akademinį vertybių propagavimą.

74. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į stiprią moralinę ir organizacinę kultūrą bei visų vidaus ir išorės socialinių dalininkų lojalumą.

### 3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

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

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

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

3.1.2. Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas nuolatinėms aukštosios mokyklos studijoms;  
3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;  
3.1.4. Nuosekliai vykdomas užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformalaus bei savaiminio mokymosi pripažinimo pripažinimas.

75. KMAIK siūlo Miškininkystės, Sodininkystės, Hidrotechninės statybos, Želdynų dizaino, Žemėtvarkos ir Nekilnojamojo turto kadastrinių matavimų bakalaurų studijų programas. Tai atitinka Kolegijos viziją teikti aukštos kokybės profesinį išsilavinimą ir vykdyti tarptautinio lygio taikomuosius mokslinius tyrimus miškininkystės, žemės ūkio ir aplinkotyros/matavimų inžinerijos srityse. Strategijos 2030 m. dokumente išdėstyta Kolegijos misija yra:

- Perimant pasaulyje sukauptą pažangią patirtį, rengti aukštąjį profesinį išsilavinimą turinčius specialistus, tenkinančius šalies miškų ir žemės ūkio bei aplinkos ir matavimų inžinerijos sektorių poreikius;
- Laiduoti modernų, Europos standartus atitinkantį, studijų procesą, kuris leistų įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą sistemą;
- Kurti naujas miškų ir žemės ūkio bei aplinkos ir matavimų inžinerijos sektorių technologijas ir vykdyti taikomuosius mokslinius tyrimus;
- Plėtoti visuomenės gamtosauginį, kultūrinį ir patriotinį švietimą.

76. Už šių programų įgyvendinimą, atsižvelgiant į teisės aktų ir Kolegijos reikalavimus, atsakingi akademiniai padaliniai. Jie užtikrina, kad programos būtų tinkamai organizuojamos, koordinuoja mokslinius tyrimus ir mokslinių straipsnių skelbimą. Studijų vertinimo komisija prižiūri programų kokybę, padedama studijų administratorių, kurie taip pat teikia informaciją studentams.

77. Bendras studentų skaičius sumažėjo nuo 920 studentų 2017 m. iki 825 studentų 2018 m., tačiau nuo to laiko jis nuolat didėjo ir 2021 m. studijavo 895 studentai. 2021 m. iš šių studentų 481 studijavo iššėstiniu būdu, o 414 - nuolatinis. Kiekviena studijų programa apima dvi studentų grupes: iššėstinių ir dieninių studijų. Studentų nubyreėjimo lygis yra nuolatinė problema: per pastaruosius penkerius metus 62–76 studentai nutraukė studijas po pirmojo kurso. Tačiau 2017–2021 m. KMAIK sėkmingai baigė 874 studentai, iš jų 449 - dieninio ir 425 - iššėstinio skyriaus studentai.

78. Kolegijos mokslinę veiklą koordinuoja direktoriaus pavaduotojas plėtrai ir inovacijoms, o ją organizuoja atitinkami skyriai. Kolegijos dėstytojai taip pat glaudžiai bendradarbiauja su socialiniais dalininkais, ypač darbdaviais. Dėstytojai gali praleisti šiek tiek laiko pramonės įmonėse, kad įgytų arba atnaujintų žinias apie dabartines technologijas, naudojamas toje pramonės šakoje. Darbdaviai taip pat suteikia įrangą, kuria naudojasi Kolegijos dėstytojai ir studentai.

79. Strateginė kryptis (SK3) - kokybinė ir kiekybinė taikomųjų mokslinių tyrimų ir konsultacinės veiklos plėtra, siekiant užtikrinti Kolegijos finansinį stabilumą. Be to, vienas iš KMAIK tikslų, nurodytų įstatuose, yra plėtoti regionui reikalingus taikomuosius miškininkystės ir aplinkos inžinerijos mokslinius tyrimus, konsultuoti valdžios ir ūkio subjektus. KMAIK vykdo strateginiame plane nustatytą tikslų ir uždavinių stebėseną ir praneša, kad iš esmės su moksline veikla susiję tikslai buvo pasiekti, nors kai kuriose srityse, pavyzdžiui, taikomųjų mokslinių ir konsultacinių projektų, mokslinių publikacijų recenzuojamuose tarptautiniuose mokslo leidiniuose, tarpinstitucinių projektų ir studentų, vykdžiusių aktyvius taikomuosius mokslinius

tyrimus, skaičius buvo mažesnis nei planuota. Tačiau tikslas, susijęs su mokslinių tyrimų ir konsultacinės veiklos ištekliais, buvo ypač sėkmingas, nes iš ES struktūrinių fondų buvo finansuojamas laboratorinės ir biuro įrangos įsigijimas.

80. Kolegija teigia, kad dėstytojų mokslinės veiklos dėka buvo visiškai pasiektas tikslas plėtoti tarptautinį mokslinį bendradarbiavimą. Sėkmingas buvo ir dalyvavimas Lietuvos kaimo plėtros programos finansuojamuose projektuose. Nors iš esmės tikslai buvo pasiekti, tam tikri rodikliai nepasiekti, įskaitant taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose dalyvavusių studentų skaičių, kurį užgožė teigiamas bendras rodiklis. Kai kurie iš uždavinių buvo labai sėkmingai įgyvendinti, pavyzdžiui, darbuotojų ir studentų mokslinės ir konsultacinės veiklos finansavimas. Tikslas, susijęs su tarptautinio mokslinio bendradarbiavimo plėtojimu, nebuvo visiškai pasiektas, nes buvo pateikta mažiau paraiškų tarptautiniams moksliniams projektams, o bendradarbiaujant su užsienio institucijomis nebuvo vykdoma mokslinė tiriamoji veikla, todėl ekspertų grupė **rekomenduoja** imtis priemonių, kad būtų pagerinti šių tikslų įgyvendinimo rezultatai. Tačiau publikacijų moksliniuose recenzuojamuose leidiniuose pasiekimų lygis buvo aukštas. 2017–2021 m. laikotarpiu Kolegijos dėstytojai paskelbė 180 mokslinių straipsnių recenzuojamuose žurnaluose, o tai, atsižvelgiant į Kolegijos dydį, yra nemažai, ir ekspertų grupė tai vertina kaip **gerąją praktiką** Kolegijos kontekste.
81. Labiausiai išplėtotą miškininkystės ir aplinkos inžinerijos mokslinių tyrimų ir konsultacinę veiklą, taip pat plečiasi žemės ūkio veiklą. 2017–2020 m. Lietuvoje buvo sudarytos 39 sutartys dėl taikomųjų mokslinių tyrimų ir konsultacijų, pagal kurias Kolegija gavo nemažai lėšų - apie 15 % Kolegijos metinio biudžeto, tačiau Kolegija norėtų jas padidinti.
82. Kolegijos vykdoma mokslinių tyrimų ir plėtros veikla yra tiesiogiai susijusi su studijų programų sritimis ir įtraukta į jų mokymą. Apie juos taip pat informuojama Kolegijos organizuojamose konferencijose, skelbiama Kolegijos žurnale „Miškininkystė ir kraštovarka“ bei interneto svetainėje ir socialinės žiniasklaidos tinkluose.
83. Su moksline veikla studentai supažindinami per modulį „Tyrimų metodologija“, kuris privalomas visose studijų programose. Taip studentai įgyja taikomųjų mokslinių tyrimų pagrindus ir gali dalyvauti dėstytojų atliekamuose moksliniuose tyrimuose, o po to vykdyti savo pačių mokslinius projektus, pavyzdžiui, rašyti disertacijas. Studentai kartu su dėstytojais dalyvauja Kolegijos organizuojamose mokslinėse konferencijose.
84. Kolegijoje teorijos ir praktinio mokymo ryšys laikomas labai svarbiu, todėl ne mažiau kaip trečdalį studentų laiko studijų programose sudaro praktinis mokymas. Ypač vertinama profesinė veikla su socialiniais partneriais. Dėstytojai, prieš pradėdami dėstyti šiose programose, turi būti įgiję bent trejų metų atitinkamos praktinės patirties. Kolegija glaudžiai bendradarbiauja su kitomis Lietuvos institucijomis, įskaitant mokslinių tyrimų institucijas, ir šiuo metu yra sudariusi 97 bendradarbiavimo susitarimus, todėl ekspertų grupė daro išvadą, kad toks glaudus bendradarbiavimas tarp dėstytojų ir socialinių partnerių mokslinių tyrimų ir plėtros srityje yra gera praktika.
85. Studentams gali būti pripažįstamos Lietuvoje ar užsienyje įgytos kvalifikacijos ir kompetencijos, o jeigu jie atitinka studijų programos modulio mokymosi rezultatus, jie gali būti atleisti nuo pakartotinių studijų ir gauti modulio pažymėjimą. Kolegijoje veikia Kompetencijų vertinimo ir pripažinimo komisija, kuri yra atsakinga už vertinimą, ar studentas pasiekė nustatytus mokymosi rezultatus. Šių mokymosi rezultatų galima siekti formaliai arba

neformaliai, pavyzdžiui, galima įskaityti praktinę darbo patirtį. Per pastarąjį penkerių metų vertinimo laikotarpį (2017–2021 m.) į Kolegiją dėl dalinių studijų rezultatų, įgytų studijuojant kitose Lietuvos aukštosiose mokyklose, pripažinimo kreipėsi 10 nuolatinųjų ir 39 iššestinių studijų studentai (15 % visų pateiktų prašymų pripažinti mokymosi rezultatus nebuvo pripažinti dėl netinkamos studijų programos ar nepakankamo kreditų skaičiaus) ir 8 asmenys kreipėsi į KMAIK dėl neformaliu ar savišvietos būdu įgytų kompetencijų pripažinimo. Ekspertų grupė nustatė, kad pripažinimo procedūros yra skaidrios, sąžiningos ir atitinka Lisabonos konvencijos principus bei vertybes.

### 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.

86. Tarptautiškumas yra aiškus KMAIK tikslas. Iš tiesų, Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos Kolegijos 2020 m. strategijoje, Kolegijos vizijoje įtvirtintas siekis, kad miškininkystės ir aplinkos inžinerijos srityje KMAIK būtų pripažinta Europos mastu. Strategijoje 2030 tokia vizija patvirtinta iš naujo. Vadovaujantis šia strategija, viena iš devynių KMAIK strateginių kryptių yra tarptautiškumo stiprinimas.

87. Institucijos tarptautiškumo didinimo veiklos tikslai apima studentų ir darbuotojų mobilumo didinimą pagal mainų programas, taip pat aktyvesnį bendradarbiavimą mokslinių tyrimų ir konsultavimo srityse. Kasmet stebima, kaip siekiama šių tikslų. Nepaisant KMAIK dedamų pastangų, tikslai buvo pasiekti tik iš dalies.

88. KMAIK šiuo metu yra sudariusi 41 „Erasmus+“ dvišalę sutartį su 15 skirtingų šalių, įskaitant Latviją, Lenkiją, Švediją ir kitas šalis, skatinančias studentų ir personalo mobilumą. Lygiagrečiai su bendradarbiavimo tinklo plėtra Kolegija taip pat užsibrėžė ambicingą tikslą kurti bendras studijų programas su kitomis Europos aukštosiomis mokyklomis, tačiau šio tikslo nepavyko pasiekti dėl nepakankamo kitų aukštųjų mokyklų susidomėjimo ir studijų programų nesuderinamumo. Ekspertų grupė pripažįsta tokios strategijos įgyvendinimo sunkumus, tačiau taip pat patvirtino, kad būtų naudinga žengti dar vieną žingsnį į priekį ir siekti tarptautinio bendradarbiavimo su atrinktomis aukštosiomis mokyklomis. **Todėl ekspertų grupė rekomenduoja KMAIK išanalizuoti bendradarbiavimo su kitomis tarptautinėmis studijų programomis Europoje galimybes, siekiant sukurti bendras studijų programas.**

89. Kolegijoje aiškiai teikiama pirmenybė veiksams, skirtiems studentų įgūdžiams ir kompetencijoms anglų kalbos srityje gerinti. Be to, KMAIK remia studentus ir yra teisinė jungtis, leidžianti pripažinti užsienyje įgytą kvalifikaciją ir perkelti mainų studijų rezultatus į vietinius registrus. Taigi, studentų iš užsienio skaičius 2021 m. institucijoje pasiekė maksimalų skaičių (12 tarptautinių studentų nuolatinėse studijose, sudarė 1,3 % visų KMAIK studentų skaičiaus) ir pastaraisiais metais rodo didėjimo tendenciją. Vis dėlto, nors tai ir vertingas rezultatas, šis skaičius gerokai atsilieka nuo vidutinio tarptautinių studentų skaičiaus Lietuvos aukštosiose mokyklose, kuris siekia 6,3 % visų studentų. Strategijoje 2030 m. numatytas realus KMAIK strateginis tikslas - pasiekti, kad studentų iš užsienio dalis, lyginant su bendru studentų

skaičiumi, sudarytų ne mažiau kaip 2 % **ekspertų grupė rekomenduoja ieškoti galimybių pritraukti daugiau tarptautinių studentų į KMAIK studijų programas.**

90. Studijuoti užsienyje išvykusių studentų skaičius analizuojamu laikotarpiu svyravo nuo 3 (2021 m.) iki 28 (2018 m.). Atrodo, kad priežastys, lemiančios menką Lietuvos studentų susidomėjimą mainų programomis, susijusios su nepakankama finansine parama kelionėms į užsienį ir tuo, kad vis daugiau studentų šiuo metu turi nuolatinį darbą. Atsižvelgdama į tai, kad daugėja ištęstinių studijų studentų, **ekspertų grupė rekomenduoja parengti strategiją, skatinančią šių studijų studentų mobilumą.** Atvykstančių užsienio studentų skaičius analizuojamu laikotarpiu svyravo nuo 1 iki 3 studentų per metus, daugiausia iš Baltarusijos Respublikos, Ukrainos, Rusijos Federacijos ir kitų šalių. Tokį mažą studentų skaičių gali lemti studijų programų, itin orientuotų į Lietuvos poreikius, specifiškumas. **Ekspertų grupė rekomenduoja rengti labiau tarptautinio pobūdžio programas ir kartu atsižvelgti į Lietuvos studentų interesus.**

91. Ekspertų grupė palankiai vertina akademinio personalo pastangas didinti anglų kalbos kursų pasiūlą (savianalizės ataskaitoje nurodyta, kad 2021 m. apie 88 % visų studijų programų modulių buvo dėstoma anglų kalba). Per pastaruosius penkerius metus KMAIK dėstytojai aktyviai dalyvavo tarptautinėse mokslinėse konferencijose, kur perskaitė daugiau nei 70 pranešimų ir paskelbė 49 mokslines publikacijas. Analizuojamu laikotarpiu vidutiniškai apie 25 % KMAIK dėstytojų dalyvavo mainų programose (9 dėstytojų ir 6 praktinių užsiėmimų), iš viso aplankydami 27 institucijas 14 šalių. Dažniausiai vykstama į Lenkiją (15 apsilankymų) ir Latviją (8 apsilankymai). Tarptautinis darbuotojų mobilumas yra labai remiamas Kolegijos, kuri iš savo biudžeto padengia dalį kelionės ir apgyvendinimo išlaidų. KMAIK kviestiniai dėstytojai per metus apsilanko vidutiniškai 10 kartų, o didžiausias jų skaičius per pastaruosius 5 metus buvo 26, daugiausia iš Latvijos, Lenkijos, Suomijos ir 7 kitų šalių. Tačiau, nepaisant to, kad akademinį darbuotojų dalyvavimas tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose vis dar gerinamas, **ekspertų grupė ragina Kolegiją ir toliau skatinti akademinio personalo tarptautinių ryšių palaikymo politiką, nes tai padėtų didinti KMAIK tarptautiškumą.**

92. Apibendrinant galima teigti, kad studijų procesą vykdo KMAIK akademiniai padaliniai, kurie užtikrina išorinių ir vidinių norminių teisės aktų įgyvendinimą, reguliuoja studijų procesą, koordinuoja mokslinius tyrimus, jų rezultatų skelbimą ir taikymą. Ištęstinių ir nuolatinė studijų studentų skaičius artėja prie proporcijos 50:50 (ištęstinių studijų studentų naudai), nes per paskutinį vertinimo laikotarpį (nuo 2017 m.) buvo sėkmingai panaudotos lėšos, gautos iš taikomųjų mokslinių tyrimų ir konsultacinės veiklos. Išskyrus tris tikslus (parengtų ir pateiktų paraiškų skaičius, įgyvendintų tarpinstitucinių mokslinių projektų skaičius per metus ir taikomuosiuose tyrimuose dalyvaujančių studentų dalis nuo visų įstojusiu studentų), visi kiti tikslai buvo viršyti.

Viena iš svarbiausių KMAIK strateginių kryptių, numatytų Kolegijos Strategijoje 2030, yra kokybinė ir kiekybinė taikomųjų mokslinių tyrimų ir konsultacinės veiklos plėtra. Ši veikla nuosekliai įgyvendinama vadovaujantis KMAIK strateginio planavimo dokumentais, išlaikant KMAIK specializaciją žemės ūkio ir inžinerijos srityse pagal darbo rinkos poreikius.

KMAIK Strategijoje 2030 tarptautiškumas yra aiškus tikslas, todėl viena iš devynių strateginių kryptių skiriama tarptautinės plėtros veiklai ir jos stiprinimui. Veiklos tikslai apima ne tik didesnę studentų ir darbuotojų mobilumą, bet ir glaudesnę bendradarbiavimą mokslinių tyrimų ir



konsultavimo srityse. Nepaisant to, kad Kolegija yra pasirašiusi 41 „Erasmus+“ dvišalę sutartį su 15 skirtingų šalių ir išsikėlė ambicingą tikslą kurti jungtines studijų programas su kitomis Europos aukštosiomis mokyklomis, bet dėl nepakankamo užsienio aukštųjų mokyklų susidomėjimo ir studijų programų turinio skirtumų šis tikslas kol kas nepasiektas. Ekspertų grupė pripažįsta, kad įgyvendinti tokius strateginius tikslus sudėtinga, tačiau ragina KMAIK sutelkti dėmesį į tinkamiausias ir atrinktas aukštąsias mokyklas, nuodugniai analizuojant galimą bendradarbiavimą su kitomis tarptautinėmis studijų programomis visoje Europoje ir siekiant sukurti bendras studijų programas. Didelės pastangos dedamos tiek studentų, tiek dėstytojų anglų kalbos žinioms gerinti, siekiant pritraukti daugiau užsienio studentų ir sustiprinti tarptautinį sektoriaus įvaizdį.

93. **Vertinimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais (gerai).

94. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Imtis tolesnių veiksmų tarptautiniam moksliniam bendradarbiavimui ir mokslinių tyrimų veiklai plėtoti bendradarbiaujant su užsienio institucijomis.
- Analizuoti bendradarbiavimo su kitomis tarptautinėmis studijų programomis visoje Europoje galimybes, siekiant sukurti bendras studijų programas.
- Ieškoti galimybių kaip pritraukti daugiau užsienio studentų į KMAIK studijų programas.
- Parengti strategiją, kuri taip pat skatintų iššęstinių studijų studentų mobilumą.
- Parengti programas, kurios būtų labiau orientuotos į tarptautinį kontekstą ir kartu atsižvelgtų į Lietuvos studentų interesus.
- Ir toliau turėtų būti plėtojama bei tiriama akademinio personalo tarptautinių ryšių palaikymo politika, kaip būdas didinti KMAIK tarptautiškumą.

95. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- 2017–2021 m. laikotarpiu KMAIK užfiksuotas reikšmingas publikuotų mokslinių straipsnių recenzuojamuose žurnaluose padidėjimas (180), o tai yra labai geras pasiekimas, atsižvelgiant į Kolegijos dydį ir galimą poveikį.
- Glaudų ir kokybišką Kolegijos bendradarbiavimą mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veikloje su išorine aplinka rodo gausus ir vis didėjantis aktyvių bendradarbiavimo sutarčių su kitomis Lietuvos institucijomis ir organizacijomis skaičius.

### 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.

96. Kolegijoje siūlomos studijų programos yra suderintos su Lietuvos vystymosi strategija, kurioje daugiausia dėmesio skiriama, pavyzdžiui, aplinkos apsaugai, žemės naudojimui, gamtos išteklių išsaugojimui ir žemės ūkio plėtrai. Kolegija bendradarbiauja su įvairiais socialiniais

partneriais Lietuvoje ir kitose šalyse, įskaitant įmones, profesines asociacijas, mokslinių tyrimų institutus, Kolegijas ir universitetus bei nevyriausybinės organizacijas (NVO). Miškininkystės, Sodininkystės, Žemėtvarkos ir Hidrotechnikos inžinerijos studijų programos yra unikalios Lietuvoje ir negali būti studijuojamos kitur, taigi gali turėti **nacionalinį poveikį**. Tai ypač pastebima lanksčiose iššęstinėse studijose, kurias Kolegija sukūrė siekdama patenkinti dirbančių arba šeimyninių įsipareigojimų turinčių studentų poreikius, galinčius sutrukdyti jiems studijuoti nuolatine studijų forma, todėl ekspertų grupė padarė išvadą, kad **tai yra gera praktika**.

97. Kolegijos siūlomų studijų programų darbuotojų paklausa yra didelė, todėl socialiniai partneriai vertina šių programų absolventus. Tai patvirtina absolventų darbdavių atsiliepimai ir sektorių analizės duomenys. Kolegijos absolventai yra paklausūs, nes yra nemažai galimybių įsidarbinti, taigi jų įsidarbinimo rodikliai yra aukšti.

98. 2017–2020 m. Kolegijos akademinis personalas vykdė 39 taikomuosius mokslinius tyrimus ir konsultacinius projektus, taip reikšmingai prisidėdamas prie regioninės ir nacionalinės plėtros. Tarp dvidešimties užsakytų darbų buvo Vilniaus ir Kauno žaliųjų plotų inventorizacija ir daug apželdinimo projektų.

99. Kolegija teikia konsultacijas regioninės ir nacionalinės svarbos klausimais, pavyzdžiui, aplinkos kokybės, biologinės įvairovės ir ekosistemų bei inovacinių technologijų kūrimo srityse. Kitas pavyzdys - Aplinkos ministerijos finansuojami darbai, susiję su miškų savininkų konsultavimu, visuomenės švietimu ir informavimu miškininkystės klausimais. Kartu su Valstybine miškų tarnyba surengta dešimt nuotolinių seminarų, kuriuose dalyvavo 360 dalyvių. Lietuvos kaimo plėtros programos lėšomis visoje šalyje buvo surengta nemažai konsultacijų ir parodomųjų renginių ūkininkams, miškų savininkams ir miškininkams, kuriuose dalyvavo daugiau kaip 2600 žmonių. 2017–2021 m. laikotarpiu studentai taip pat parengė 844 žemės ūkio, miškininkystės, vandentvarkos, kraštovaizdžio formavimo, žemėtvarkos, kaimo ir miesto infrastruktūros sričių baigiamuosius darbus, iš kurių 94 užsakė įmonės, viešosios įstaigos ar privatus asmenys. Per susitikimus su socialiniais partneriais, kurie labai palaiko Kolegiją, paaiškėjo, kad konsultacijos ir moksliniai tyrimai taikomi regione bei yra labai vertinami.

100. Kolegija aktyviai dalyvauja mokslo populiarinimo veikloje organizuodama plačiajai visuomenei, mokykloms ir kitoms organizacijoms skirtus renginius, ir manoma, kad ši sritis sparčiai vystosi. Pavyzdžiui, 2021 m. plačiajai visuomenei buvo surengti 57 renginiai, o moksleiviams skirti 68 renginiai, juose sulaukta 4 151 dalyvio.

101. Kolegijos bendradarbiavimo sutarčių skaičius sparčiai auga. Iš viso 2021 m. su socialiniais partneriais - verslo įmonėmis, organizacijomis, mokslo įstaigomis, mokyklomis ir aukštosiomis mokyklomis - pasirašyti 209 bendradarbiavimo susitarimai. Šie susitarimai palengvina studentų praktiką, mokslinius tyrimus, užsakomąjį darbą, konsultacinę veiklą ir leidžia Kolegijai aiškiau suprasti šalies poreikius.

102. Kolegijos darbuotojai taip pat dalyvauja daugelyje visuomeninės veiklos ir profesinių organizacijų, draugijų, tarybų ir komitetų veikloje. Jie kviečiami kaip ekspertai ir yra valstybinių institucijų ir organizacijų, susijusių su jų profesine veikla, nariai, galintys dalyvauti ir daryti įtaką regioninėse ir nacionalinėse diskusijose. Taip pat jie kviečiami dalyvauti darbo grupėse ir rengti geodezijos, nekilnojamojo turto kadastro, žemėtvarkos ir aplinkosaugos strateginius dokumentus. Be to, studentai dalyvauja šalies sporto varžybose ir kūrybinėse veiklose.

103. Su šalies vystymusi susijusios priemonės įtrauktos į Kolegijos strategijos stebėsenos sistemą, todėl tiesiogiai susiję su Kolegijos strateginiu vystymusi. Kolegijos duomenimis, visi 2021–2023 m. Strateginiame veiklos plane nustatyti ir su šia sritimi susiję tikslai buvo visiškai pasiekti arba viršyti. Ekspertų grupė sutinka, kad Kolegijos poveikis regiono ir visos šalies plėtrai atitinkamose srityse yra **geros praktikos** pavyzdys.

#### 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.

104. KMAIK aktyviai plėtoja įvairių formų mokymosi visą gyvenimą (toliau - MVG) veiklą, atsižvelgdama į socialinių partnerių poreikius. Pagrindiniai MVG paklausos stebėtojai yra dėstytojai, KMAIK Alumni klubas, Nacionalinė užimtumo tarnyba bei kiti socialiniai partneriai. Formaliojo ir neformaliojo švietimo veiklos temos parenkamos atsižvelgiant į valdžios institucijų, darbo rinkos ir socialinių partnerių poreikius, bendraujant tiesiogiai arba rengiant klausimynus. KMAIK Informacinis centras yra atsakingas už informacijos, apie MVG paklausą bei galimas priemones, rinkimą ir analizę. Informacija dėl galimų MVG priemonių perduodama akademiniais padaliniais ir KMAIK profesinio mokymo skyriui. Šie padaliniai kartu su Informaciniu centru rengia konkrečias planuojamų priemonių mokymo programas. Naujos formaliojo mokymo programos registruojamos Lietuvos Respublikos studijų, mokymo programų ir kvalifikacijų registre ir turi būti patvirtintos Studijų kokybės vertinimo centro. KMAIK įgyvendina tik patvirtintas oficialias MVG priemones.

105. KMAIK siūlo daugybę formalaus ir neformalaus MVG paslaugų: kvalifikacijos kėlimo kursų, profesinio mokymo ciklą, konferencijų, seminarų dėstytojams ir specialistams, lauko dienų, konsultacijų ir kt. Per 2017–2020 m. laikotarpį KMAIK pasiūlė vidutiniškai 95 MVG veiklas per metus (daugiausia neformaliojo švietimo veiklą - 76 % visų veiklų), kurios kasmet pritraukdavo beveik 1,8 tūkst. dalyvių. Nuo 2017 m. MVG veiklų skaičius gerokai išaugo, išskyrus 2020 m., kai dėl pandemijos buvo apribotas fizinių susitikimų skaičius. MVG veiklų dalyvių skaičius gerokai išaugo - nuo 1300 dalyvių 2017 m. iki 2500 dalyvių 2020 m. KMAIK Informacinis centras kartu su atsakingu struktūriniu padaliniu stebi MVG veiklų kokybę. Po MVG veiklų grįžtamasis ryšys iš dalyvių gaunamas naudojant klausimyną. Klausimyno rezultatai aptariami su dėstytojais, turinio kūrėjais ir prireikus kurso medžiaga tobulinama, atnaujinama, ieškoma papildomų dėstytojų ir ekspertų. Tačiau strateginiame planavime KMAIK naudoja kiekybinius rodiklius (dalyvių skaičius, priemonė Nr. 7.2.1.1), kurie neatspindi MVG veiklos kokybės, todėl rekomenduojama vietoj kiekybinių rodiklių strateginiame planavime naudoti kokybinį rodiklį, pavyzdžiui, vidutinį balą.

106. Apibendrinant galima teigti, kad pastangos susieti studijų rezultatus su valstybės ir visuomenės poreikiais yra akivaizdžios ir atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje iškeltus tikslus, tokius kaip „žaliojo kurso“ ir tvarios vandens politikos įgyvendinimas, tvaraus žemės ūkio, akvakultūros ir gamybos sistemų kūrimas ir plėtra, žiedinės ekonomikos plėtra, kaimo gyvybingumo stiprinimas, atnaujinimas ir atgaivinimas, darni regioninė plėtra, klimato kaitos valdymas žemės ūkyje.

107. KMAIK siūlomos unikalios studijų programos, kuriose daug dėmesio skiriama miškininkystės, žemės ūkio, aplinkosaugos ir geodezijos inžinerijos teorinėms ir praktinėms žinioms, įgūdžiams ir kompetencijoms ugdyti. Per pastarąjį vertinimo laikotarpį įgyvendintų taikomųjų mokslinių tyrimų skaičius ir bendra vertė yra labai didelė nišinei Kolegijai, turinčiai ribotus išteklius (žmogiškuosius ir materialinius). Ekspertų grupė išsiaiškino, kad dėl sėkmingai įgyvendintų taikomųjų mokslinių tyrimų projektų kasmet daugėja straipsnių ir publikacijų atitinkamuose leidiniuose.

108. Teigiamas nacionalinių poreikių stebėsenos ir tenkinimo tendencijas rodo daugybė sėkmingų ir įgyvendintų projektų bei naujai įkurtų organizacijų atskirose srityse ir disciplinose, parengtų KMAIK. Vienas naujausių pavyzdžių - 2020 m. KMAIK bendradarbiaujant su Lietuvos arboristų asociacija ir VDU Kauno botanikos sodu, įsteigta Kraštovaizdžio ir želdynų ekspertų grupė (KŽEG), kuri 2021 m. buvo pertvarkyta į atskirą organizaciją ir šiuo metu yra viena pagrindinių nacionalinių institucijų, teikiančių praktines ir konsultacines arboristikos paslaugas Lietuvoje.

109. Ekspertų grupė daro išvadą, kad KMAIK sėkmingai įgyvendina savo strateginius tikslus, susijusius su kokybiškų ir į rinką orientuotų MVG paslaugų kūrimu ir teikimu. Kadangi ji vykdo tiek profesinio rengimo, tiek mokymo programas, daugelis organizuojamų veiklų bei renginių taip pat skirti moksleiviams ir suinteresuotosioms šalims, tiesiogiai nesusijusioms su aukštuoju mokslu, tačiau abiejose srityse (įskaitant aukštąjį mokslą) pastebima didelė pažanga. Ekspertų grupė pripažįsta KMAIK ir jos darbuotojų pastangas ir entuziazmą teikti įvairias į rinką orientuotas švietimo ir mokymo paslaugas, kurios dažnai grindžiamos ir taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatais.

110. **Vertinimas:** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, įvertinama 4 balais (labai gerai).

111. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Vertinant mokymosi visą gyvenimą veiklas, strateginiame planavime KMAIK naudoja kiekybinius rodiklius (dalyvių skaičius), neatspindinčius šios veiklos kokybės, todėl rekomenduojama įtraukti daugiau kokybinių rodiklių, kurie užtikrintų ne tik kiekybinį, bet ir kokybinį siūlomų MVG veiklų vertinimą.

112. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- KMAIK siūlomi lankstūs mokymosi būdai pritaikyti iššęstinių studijų studentams.
- Išorės socialinių partnerių pripažįstama ir vertinama aktyvi Kolegijos veikla regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis. KMAIK labai aktyviai dirba šioje srityje, ne tik vykdydama unikalias studijų programas, bet ir MVG programose bei užsakomuosiuose tyrimuose, kurių poveikis pripažįstamas nacionaliniu mastu.

## IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

### Valdymas:

- Mokslinį laipsnį turinčių akademinį darbuotojų skaičius KMAIK gerokai išaugo - nuo 25 % 2017 m. iki 46 % 2021 m. Tai gali būti KMAIK taikomos skatinimo sistemos, pagal kurią kas penkerius metus dėstytojai gali sustabdyti dėstymą iki vienerių metų, kad galėtų atlikti mokslinius tyrimus ir kelti kvalifikaciją (pavyzdžiui, studijuoti doktorantūroje), poveikis. Minėtu laikotarpiu mokamas vidutinio dydžio dėstytojo atlyginimas. Tai vertinama kaip gera praktika siekiant motyvuoti akademinį personalą ir padidinti mokslo laipsnį turinčių akademinį darbuotojų dalį.

#### **Kokybės užtikrinimas:**

- Kolegijoje iš įvairių socialinių dalininkų sėkmingai renkama informacija, formaliais ir neformaliais būdais, bei veiksmingai įgyvendinama kokybės gerinimo procesuose ir veiklose.
- Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į stiprią moralinę ir organizacinę kultūrą bei visų vidaus ir išorės socialinių dalininkų atsidavimą.

#### **Studijų ir mokslo (meno) veikla:**

- 2017–2021 m. laikotarpiu KMAIK užfiksuotas reikšmingas publikuotų mokslinių straipsnių recenzuojamuose žurnaluose padidėjimas (180), o tai yra labai geras pasiekimas, atsižvelgiant į Kolegijos dydį ir galimą poveikį.
- Glaudų ir kokybišką Kolegijos bendradarbiavimą mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veikloje su išorine aplinka rodo gausus ir vis didėjantis bendradarbiavimo sutarčių su kitomis Lietuvos institucijomis ir organizacijomis skaičius.

#### **Poveikis regionų ir visos šalies raidai:**

- KMAIK siūlomi lankstūs mokymosi būdai pritaikyti išstęstinių studijų studentams.
- Išorės socialinių partnerių pripažįstama ir vertinama aktyvi Kolegijos veikla regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis.

## **V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI**

Ekspertų grupės rekomendacijos dėl tolesnio tobulinimo yra šios:

#### **Valdymas:**

- Dabartiniai stebėsenos sistemos tikslai, uždaviniai, rodikliai ir apibendrinimo algoritmas turėtų būti iš naujo įvertinti ir, jei reikia, papildyti informatyvesniais rodikliais.
- Kuriant kitą strategiją, reikėtų dėti daugiau pastangų siekiant KMAIK tarptautiškumo.
- 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.
- Asmuo, atsakingas už tarptautiškumo didinimą, turėtų užimti svarbesnę poziciją Kolegijos struktūroje.

- Siekiant toliau skatinti KMAIK tarptautiškumą ir stiprinti Kolegijos tarptautinę orientaciją, rekomenduojama į Kolegijos valdymo ir (arba) patariamąsias institucijas įtraukti atitinkamus užsienio ekspertus.
- Rekomenduojama peržiūrėti akademinio ir neakademinio personalo vertinimo sistemą, susietą su darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemomis, kad būtų užtikrintas periodiškas, teisingas ir struktūruotas personalo narių vertinimas.
- Siekiant pritraukti jaunų specialistų ir dėstytojų iš užsienio, KMAIK rekomenduojama nuodugniai planuoti dėstytojų ir mokslinių tyrimų darbuotojų kaitą.

#### **Kokybės užtikrinimas:**

- Toliau tirti priežastis, kodėl studentai nutraukia studijas, kurti ankstyvo jų nustatymo priemonės ir mechanizmus ir apsvarstyti galimybę pradėti vykdyti studijas nutraukiančių studentų apklausą, kuri padėtų analizuoti priežastis.
- Reikia stiprinti studentų atstovybių grįžtamojo ryšio mechanizmą, kad studentai gautų tinkamą informaciją apie apklausų rezultatus.
- Toliau tinkamai informuoti akademinę bendruomenę apie pagarbos akademiniam sąžiningumui ir akademinėms vertybėms svarbą, įtraukiant ir Etikos komitetą į komunikacijos veiklą ir akademinį vertybių propagavimą.

#### **Studijų ir mokslo (meno) veikla:**

- Imtis tolesnių veiksmų plėtojant tarptautinį mokslinį bendradarbiavimą ir mokslinių tyrimų veiklą bendradarbiaujant su užsienio institucijomis.
- Analizuoti bendradarbiavimo su kitomis tarptautinėmis studijų programomis visoje Europoje galimybes, siekiant sukurti bendras studijų programas.
- Ieškoti galimybių kaip pritraukti daugiau užsienio studentų į KMAIK studijų programas.
- Parengti strategiją, kuri skatintų ir ištestintų studijų studentų mobilumą.
- Parengti programas, labiau orientuotas į tarptautinį kontekstą ir kartu atsižvelgtų į Lietuvos studentų interesus.
- Ir toliau turėtų būti plėtojama bei tiriama akademinio personalo tarptautinių ryšių palaikymo politika, kaip būdas didinti KMAIK tarptautiškumą.

#### **Poveikis regionų ir visos šalies vystymuisi:**

- Vertinant mokymosi visą gyvenimą veiklas, strateginiame planavime KMAIK naudoja kiekybinius rodiklius (dalyvių skaičius), neatspindinčius šios veiklos kokybės, todėl rekomenduojama įtraukti daugiau kokybinių rodiklių, kurie užtikrintų ne tik kiekybinį, bet ir kokybinį siūlomų MVG veiklų vertinimą.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC) 2022*  
*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva*  
*tel.: +370 5 205 3323*  
*skvc@skvc.lt*  
*http://www.skvc.lt*

2022 09 20

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](mailto:info@pasauliospalvos.lt)