



**VILNIAUS UNIVERSITETO  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

---

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
VILNIUS UNIVERSITY**

Grupės vadovė: Panel chairperson:	Dr. Sybille Reichert
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	Prof. dr. Anu Toots
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Prof. dr. Douwe D. Breimer (akademinės bendruomenės atstovas) Prof. dr. Daire Keogh (akademinės bendruomenės atstovas)
	Rimas Varkulevičius (socialinis atstovas)
	Peter Levente Lakatos (studentas)
SKVC vertinimo koordinatore Review coordinator at SKVC:	Jolanta Revaitienė

2022

*Išvadų kalba – anglų kalba*

## TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II. ĮŽANGA.....	3
2.1. Vertinimo eiga.....	3
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	6
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ.....	7
3.1. Valdymas.....	7
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	15
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	19
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	25
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	29
V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS.....	31

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Vilniaus universiteto institucinio išorinio vertinimo išvadų tekstas.



*Sybille Reichert*

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau: SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:
  - Dr. Sybille Reichert (ekspertų grupės vadovė)
  - Prof. dr. Anu Toots (vertinimo sekretorė)
  - Prof. dr. Douwe D. Breimer (akademinės bendruomenės atstovas)
  - Prof. dr. Daire Keogh (akademinės bendruomenės atstovas)
  - Rimas Varkulevičius (socialinis partneris)
  - Peter Levente Lakatos (studentas)
4. **Vilniaus universitetas** išorinio vertinimo metu buvo įvertintas **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

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

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

4 balai - **labai gerai** - sritis 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 **19** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateiktos **25** rekomendacijos veiklos tobulinimui.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Vilniaus universiteto (toliau – VU arba Universitetas) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2022 m. 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.

Ekspertų grupė norėtų pabrėžti, kad savo įgaliojimus ji pirmiausia laiko užduotį atlikti konstruktyvųjį vertinimą ir atitinkamai norėtų, kad galutinės išvados būtų indėlis (ir, tikimasi, paskata) į VU institucinės refleksijos procesą.

9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape, likus mėnesiui iki vizito, ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę su priedais (toliau – SS). SKVC ekspertų grupei pateikė papildomos informacijos. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją apie Universitetą, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, 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 papildomos informacijos, pavyzdžiui, apie finansinių resursų paskirstymą padaliniais, mokslinės veiklos vertinimo principus ir skatinimo priemones, studijų programų, vykdomų anglų kalba sąrašo.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir ekspertų grupės nuotolinių susitikimų. Ekspertų grupė į Universitetą vyko 2022 m. gegužės 10–12 dienomis, kur susitiko su įvairiais vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Ji norėtų padėkoti visoms pokalbiuose dalyvavusioms suinteresuotosioms VU šalims už atvirumą ir įsitraukimą į vertinimą. Ekspertų grupei didelį įspūdį paliko visų Universiteto bendruomenės narių, pradedant institucijos vadovais ir pagrindinių valdymo struktūrų atstovais, baigiant pavieniais studentais ar akademinio ar administracinio personalo nariais, noras apmąstyti savo patirtį ir galimą tolesnę Vilniaus universiteto raidą. Po vizito ekspertų grupė virtualiai susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas**, **Kokybės užtikrinimas**, **Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, kuris buvo atliktas 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.

Ekspertų grupė norėtų pabrėžti, kad, jos nuomone, skirtingų vertinamųjų sričių įvertinimas balais yra sudėtinga, klaidinanti ir duodanti priešingų nei norima rezultatų užduotis: čia ji įvardinama kaip klaidinanti, nes tokie įvertinimai vargu ar bus tinkamai suprasti už Universiteto kokybės užtikrinimo bendruomenės ribų, o duodanti priešingų nei norima rezultatų, nes įvertinimai atitraukia dėmesį nuo kokybinių pastabų apie pripažintą gerąją praktiką ir galimus sričių patobulinimus. Be to, įvertinimas 4 balais - „sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų“ - leidžia manyti, kad jokių patobulinimų nereikia atlikinėti, o tai kenkia nuolatinei kokybės raidai, kuri yra neatsiejama nuo solidžios kokybės kultūros. Todėl ekspertų grupė norėtų pabrėžti, kad daugelis rekomendacijų dėl tam tikrų patobulinimų turi būti vertinamos nuolatinio kokybės tobulinimo kontekste, o ne kaip kritika dėl rimtų 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 VU pastabas ir jas apsvarstė. Išvadose buvo atlikta 11 nedidelių pakeitimų.

16. Po to, kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau - Komisija). Remdamasis Komisijos pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [isakymu Nr.V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:

- teigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą;
- neigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą.

Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai.

Centro ir Apeliacinės komisijos sprendimai gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

17. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**:

- **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama teigiamai;
- **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai;
- **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio išorinio vertinimo rezultatai yra neigiami.

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

## 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Vilniaus universitetas, įkurtas 1579 m., yra seniausias ir didžiausias valstybinis universitetas Lietuvoje. Jo pastatai išsibarstę po visą miestą aštuoniuose akademiniuose miesteliuose, įskaitant istorines patalpas senamiestyje (esančias adresu Universiteto g. 3, LT-01122). Po vieną fakultetą yra Kaune ir Šiauliuose. Universitetą sudaro 15 kamieninių akademinių padalinių (KAP) (fakultetų, mokslinių tyrimų centrų, mokyklų ir institutų), kurie vykdo 299 visų pakopų studijų programas (109 pirmosios pakopos (bakaluro), 121 antrosios pakopos (magistrantūros), 4 vientisųjų, 63 rezidentūros ir 2 pedagogikos studijų programas). VU yra visapusiškas studijas siūlantis universitetas, kuriame studijų programos vykdomos 62 studijų kryptyse, o doktorantūros studijos - 29 mokslo kryptyse. Vilniaus universitetas taip pat yra vienas didžiausių darbdavių Lietuvoje: jame dirba daugiau kaip 5,4 tūkst. darbuotojų, iš jų 3 342 - akademinis personalas ir 2 075 - neakademiniškas personalas. 2021 m. Universitete studijavo 22 414 studentų, iš jų 60% bakaluro, 17% magistrantūros, 15% vientisųjų studijų ir profesinės pedagogikos studijų studentų, 7% doktorantų ir gydytojų rezidentų. Užsienio piliečiai sudaro 6,5% studentų. 2022 m. bendras studentų skaičius išaugo iki 24 716 (<https://www.vu.lt/en/about-vu/facts-and-figures>), o tai rodo Universiteto patrauklumą. Iš viso VU studijuoja daugiau nei ketvirtadalis visų Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų.
20. Vizito metu ekspertų grupė įsitikino, kad VU yra institucija, turinti nepaprastą bendruomenę, pasižyminčią stipriu instituciniu identitetu, bendromis vertybėmis ir savo vaidmens šalies raidoje suvokimu. Būdamas seniausias ir vienintelis visapusiškų mokslinių tyrimų universitetas šalyje, VU ne tik atlieka svarbų vaidmenį kaip talentų ir mokslinių tyrimų šaltinis, propaguojantis inovacijas visuomenėje, ekonomikoje ir valstybės valdyme, bet ir teikia ilgalaikes įžvalgas bei tarnauja kaip analitinis centras sprendžiant didžiuosius iššūkius, su kuriais Lietuva, Europa ir pasaulis susidurs artimiausiais dešimtmečiais. Ekspertų grupė turėjo progą įsitikinti, kad Vilniaus universiteto vadovai, pagrindiniai išoriniai socialiniai dalininkai ir daugelis jo narių supranta šį Universiteto vaidmenį. Universitetas turi parengęs vidutinės trukmės strategiją, kuri aiškiai atspindi šį supratimą. Ateityje VU, kaip ir Lietuvai, kaip šaliai, bus labai svarbu įgyvendinti ambicingus užsibrėžtus tikslus, siekiant platesniame kontekste užimti tokį vaidmenį, kurio iš jo tikimasi. Pasaulyje, kuriame vyrauja visuotinė tarpusavio priklausomybė, kuriame joks nacionalinio masto konfliktas ilgą laiką nelieka vietinis ir kuriame jokie pasauliniai iššūkiai nėra išsprendžiami be pasekmių vietos lygmeniu, į tarptautinę rinką orientuoti mokslinių tyrimų universitetai tapo gyvybiškai svarbiomis nacionalinėmis institucijomis, nes būtent jie sprendžia šią tarpusavio priklausomybę, analizuodami problemas, bei numatydami ir taikydami mokslinius, technologinius ir socialinius bei ekonominius sprendimus. Kadangi nauja geopolitinė situacija Lietuvą ir rytinį Europos pasienį nubloškė į patį politinių įvykių centrą, buvimas viena iš demokratinės Europos tvirtovės atramų neabejotinai sukels papildomų iššūkių ir atvers galimybių. Vilniaus universitetas galėtų tapti svarbiausiu Baltijos jūros regiono analitiniu centru, apmąstymų platforma ir regiono ateities kūrėju.
21. Akivaizdu, kad VU strateginė veikla ir intelektiniai gebėjimai yra tinkami šiai užduočiai atlikti. VU įrodė, kad gali būti pažangiausių tarptautinių mokslinių tyrimų grupių dalis tose srityse, į kurias ilgesnį laiką buvo investuota ir kuriose buvo užtikrintas tyrėjų mobilumas. Vis dėlto, kad VU būtų toks orientuotas į tarptautinę rinką, koku jis siekia būti ir kokio reikia šaliai, Universitetui reikėtų suteikti daugiau savarankiškumo sprendžiant su studijų programomis susijusius klausimus ir nustatant prioritetus bei daugiau išteklių tokiam vaidmeniui atlikti. Pats VU turėtų stiprinti savo strateginius gebėjimus, kad galėtų atliepti nacionalinius ir pasaulinius poreikius ir imtis aktyvesnio

vaidmens kuriant šalies ateitį, o ne tik reaguoti į nacionalinius planus, prioritetus, iniciatyvas ir reglamentus. Ekspertų grupė mano, kad VU strateginius gebėjimus imantis aktyvaus vaidmens vis dar riboja labai decentralizuota institucinė valdymo struktūra, kurioje fakultetai yra iš esmės autonomiški, sprendimų priėmimo procesai daugiausia priimami bendru sutarimu, o centrinių išteklių, skirtų didelio masto institucinei politikai, paskatoms ar strateginiams prioritetams, yra labai nedaug. Dabartiniame greitų ir radikalių pokyčių, pasaulinių iššūkių ir konkurencijos pasaulyje niekas neturi laiko laukti metų metus, kol bus priimti ar įgyvendinti tam tikri sprendimai. VU, norėdamas vykdyti savo misiją, turėtų spręsti šį valdymo iššūkį. Tuo tarpu Lietuvos Vyriausybė turėtų sudaryti sąlygas VU tai daryti, nustatydamas išteklių prioritetus, kurie pripažintų ypatingai svarbų VU vaidmenį užtikrinant tarptautinių talentų pritraukimą, ilgalaikius mokslinius tyrimus ir inovacijas, ugdant problemų sprendimo kompetencijas ir gerinant visuomenės supratimą apie mokslą.

### 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.*

22. VU strateginis veiklos planas atitinka institucijos misiją ir vykdomą mokslinių tyrimų veiklą bei studijas reglamentuojančius nacionalinius teisės aktus. Nacionaliniai strateginiai dokumentai, tokie kaip Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir ateities vizija „Besimokanti Lietuva 2030“, tarnauja kaip bendras pagrindas, kuriuo vadovaujama Universiteto strateginėje veikloje. 2021–2025 m. strateginiame veiklos plane VU išsikėlė aštuonis strateginius tikslus pagal tris kryptis: Vilniaus universitetas - „Kuriantis visuomenę ir valstybę“, „Bendradarbiaujantis“ ir „Tvarus“.
23. VU yra labai priklausomas nuo išorės aplinkos nustatytos politikos, todėl turi ribotą lankstumą įgyvendinti savo strateginius prioritetus, jei jie skiriasi nuo nacionalinės politikos programos. Naujausias strateginis planas (2021–2025 m.) parengtas aktyviai dalyvaujant vidaus ir išorės bendruomenei ir atsižvelgiant į vykstančius nacionalinius bei tarptautinius pokyčius. Universitetas gerai žino apie Europos aukštojo mokslo erdvę ir Europos mokslinių tyrimų erdvę ir aktyviai dalyvauja bendradarbiavimo iniciatyvose, pavyzdžiui, „Arqus“ aljanse. SS nurodoma, kad VU yra įsipareigojęs laikytis Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) ir turi aiškia viziją, kaip to sieks.
24. Atskiros strateginio plano dalys yra tinkamos ir pagrįstos tikslų ir uždavinių požiūriu, tačiau joms trūksta tam tikro konkretumo nustatant prioritetus, susijusius su jų įgyvendinimu visuose fakultetuose, išteklių paskirstymu ir pagrindinių veiklos rodiklių apibrėžimu. Tai pasakytina ir apie

strateginį planą 2013–2020 m. (įskaitant vidutinės trukmės planus), ir apie planą 2021–2025 m. Vizito susitikimai atskleidė, kad strategijos įgyvendinimui visoje institucijoje skiriamas didelis dėmesys, o jos vadovybė šiuo klausimu palaiko nuolatinį dialogą su fakultetų, Senato ir Tarybos vadovais. Tuo pat metu, atsižvelgiant į didelę fakultetų autonomiją, didelį jų skaičių ir iki šiol nedaug iniciatyvų kurti tarpfakultetines iniciatyvas, matomi aiškūs apribojimai, susiję su bendrais instituciniais gebėjimais vadovauti tokiems strateginiams procesams.

25. Kalbant apie strateginio plano įgyvendinimo stebėseną, iš SS matyti, kad pastaraisiais metais VU į tai dėjo daug pastangų, t. y. vykdė metinius tarpinius vertinimus su aiškiu ataskaitų teikimo ciklu ir konkrečiais veiklos planais. Remiantis ankstesnio strateginio ciklo metu įgyta patirtimi, stebėsenos procesas buvo supaprastintas ir suderintas su ilgalaikiais VU tikslais. Rektoratas ir įvairūs akademiniai ir neakademiniai padaliniai aptaria tarpines ataskaitas ir pasiūlymus veiklos planų tobulinimui; metinė veiklos plano įgyvendinimo pažanga pristatoma bendrame Tarybos, Senato, pagrindinių akademinų ir neakademinų padalinių vadovų ir studentų atstovų posėdyje (minimas vad. rugpjūčio mėn. susitikimas). Be to, kiekvienas atskiras darbuotojas aptaria savo individualius tikslus, atsižvelgdamas į strateginius institucijų tikslus. Taigi strateginio plano įgyvendinimas vyksta nuo centrinio lygmens iki atskiro asmens, o atskiri asmenys gali prisidėti prie strateginės plėtros ir pritaikymo sąveikaudami su visais iki pat centrinio lygmens, t. y. yra įsigalėjusi sistema, kuri pagrįstai vadinama „kaskadavimo“ principu. Ekspertų grupė mano, kad tai yra labai teigiamas pokytis, nes jis ne tik suteikia žinių apie strateginio plano įgyvendinimą, bet ir suteikia galimybių toliau jį tobulinti per dialogą ir suinteresuotų šalių įsitraukimą.

### *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.*

26. Valdymo struktūra yra apibrėžta Statute; ji yra aiški, ir, be kita ko, apima atsakomybės už sprendimų priėmimą paskirstymą skirtingiems valdymo lygmenims. Pokalbiai su įvairiomis suinteresuotomis šalimis atskleidė, kad VU tvirtai laikosi į konsensuą orientuotos sprendimų priėmimo kultūros. Tai pasakytina apie abu pagrindinius sprendimus priimančius organus - Tarybą ir Senatą. Senatas yra renkamas organas, atstovaujantis visus akademinus padalinius bei studentus, turintis tris komitetus. Atsižvelgiant į tai, kad KAP turi didelę autonomiją, bandymas pasiekti bendrą sutarimą tarp skirtingų Senato narių atstovaujamo padalinio gali sulėtinti sprendimų priėmimą. Taryba atstovauja VU darbuotojams ir išoriniams socialiniams dalininkams. Tarybos nariai taip pat pasisakė jaučiantys tvirtą įsipareigojimą priimti bendru sutarimu grindžiamus sprendimus; jie tikisi, kad prieš priimant sprendimą rektoratas iš anksto nusiteiks siekti konsensuso. Nors tai yra gera demokratinio valdymo praktika, ekspertų grupė mano, kad tokia praktika gali būti netinkama tais atvejais, kai labai svarbu greitai reaguoti į išorės situacijas, tačiau konsensuą pasiekti sunku. Rektorui turėtų būti suteikta galimybė spręsti svarbius ginčytinus klausimus, o ypač situacijoje kai neveiknumas ar prioritetų nenustatymas gali stabdyti institucijos vystymąsi. Kaip vieną iš tokių svarbių strateginių sričių, kurioms ypač svarbus operatyvus sprendimų priėmimas, galima paminėti poreikį skatinti mokslinių tyrimų ir studijų programų tarpdiscipliniškumą, kad universitetų absolventai ir mokslininkai galėtų spręsti išorės iššūkius. Remiantis 2013 m. institucinio vertinimo



rekomendacijomis, siekiant supaprastinti valdymą ir geriau integruoti mokslinius tyrimus ir studijas, buvo sumažintas KAP skaičius. Ekspertų grupė pritaria šiam teigiamam pokyčiui.

27. Reguliarus procesų valdymas atliekamas kasmet, rengiant VU metinę veiklos ataskaitą. Kiekvienais metais rektoratas Tarybai pateikia ataskaitų rinkinį, įskaitant ir rizikos valdymo ataskaitą, kurioje išsamiai išnagrinėjamos rizikos, galinčios turėti įtakos VU veiklos tęstinumui. 2020 m. buvo suformuota Organizacijos vystymo ir bendruomenės reikalų prorektorius pareigybės, kuri prižiūri visą vidaus procesų valdymą, o jų įgyvendinimo funkcijos buvo priskirtos Strateginio planavimo skyriui. VU taip pat veikia Vidaus audito skyrius, kuris stebi, kaip Universitetas laikosi nustatytų reikalavimų, įvertina galimus veiklos trūkumus ir siūlo priemones veiklai gerinti.
28. Visuomenės atstovai įsitraukia į įvairius VU valdymo organus, pavyzdžiui, Tarybą, studijų programų komitetus (absolventai, darbdaviai), bei fakultetų tarybas. Jie taip pat dalyvauja akademinio personalo atrankoje, sudarydami trečdalį Priėmimo-atestacijos komisijos narių. Darbdaviai (dažnai absolventai) aktyviai įsitraukia į studijų stebėseną ir atnaujinimą kaip studijų programų komitetų ir baigiamųjų darbų gynimo komisijų nariai. Gera ir plačiai tarp absolventų paplitusi praktika yra suteikti praktikos vietas VU studentams. Trečdalis pagrindinių VU kamieninių padalinių yra įsteigę tarptautinę patariamąją tarybą ar valdybą, kuri, ekspertų grupės nuomone, yra naudinga įgyvendinant VU tarptautškumo didinimo planus. Ekspertų grupė rekomenduoja, kad artimiausiu metu šia gerąja praktika pasektų visi padaliniai.
29. Per trumpą laiką VU sėkmingai apjungė dvi anksčiau buvusias savarankiškas institucijas – valstybinį universitetą - Šiaulių universitetą ir Tarptautinę verslo mokyklą - į bendrą VU organizacinę struktūrą, o tai rodo Universiteto valdymo struktūros ir sprendimų priėmimo procedūrų tvirtumą. Jungimas buvo vykdomas pagal metodinį integracijos planą, apimančią visus administracinius procesus, remiantis SSGG analize ir suteikiant daug paramos bei mokymų susijusiems darbuotojams. Nuolatinis VU vadovybės buvimas vietoje taip pat atspindi atsidavimą kuriant bendrą institucinę tapatybę.

### *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 akademiniai bendruomenei bei visuomenei, reguliariai teikiama steigėjams, juridinio asmens dalyviams.*

30. SS nurodyta, kaip ir kokių rūšių veiklos duomenys sistemingai renkami ir kam ši informacija naudojama. Akivaizdu, kad per įvairias sistemas renkamas išpūdingas kiekis duomenų, įskaitant pagrindinius veiklos rodiklius (PVR). Tačiau PVR nėra lengva įvertinti, o taip pat nėra aišku, kaip jie taikomi strateginei plėtrai. Jei mokslinių tyrimų projektų ar tarptautinių recenzuojamų publikacijų skaičius pateikiamas nenurodant už šį rezultatą atsakingų tyrėjų skaičiaus arba jei negalima apskaičiuoti studentų ir darbuotojų skaičiaus santykio, nes atitinkamos darbuotojų kategorijos negalima nustatyti be pakartotinio skaičiavimo, tuomet greita PVR analizė tampa sudėtinga.
31. Reguliarus informacijos rinkimas apima absolventų įsidarbinimo ir karjeros stebėseną, o gauti duomenys naudojami kaip grįžtamoji informacija studijų, akademinų paslaugų ir personalo valdymo kokybei gerinti, bei rinkodaros tikslais. Tačiau ekspertų grupei nebuvo pateikta įrodymų apie taikomų priemonių veiksmingumą. SS duomenimis, grįžtamasis ryšys naudojamas studijų programoms

atnaujinti, tačiau nebaigiančių studijas studentų skaičius kelią nerimą, kadangi iki šiol išlieka aukštas (išsamius duomenis žr. 60 punkte). Remiantis 2021 m. VU veiklos ataskaita, magistrantūros studijų absolventų nedarbo lygis nuolat didėjo nuo 14,5% 2015 m. iki 20% 2020 m. Ekspertų grupė rekomenduoja stebėti, ar pokyčiai, įgyvendinti remiantis grįžtamąja informacija, duoda laukiamų rezultatų, ir jei ne - sistemingai analizuoti, kodėl nepavyksta pasiekti teigiamo pokyčio. Svarbią studijų grįžtamojo ryšio dalį sudaro studentų apklausos. Apklausti studentai buvo patenkinti tuo, kaip Universitetas atsižvelgia į apklausų rezultatus įgyvendindamas personalo politiką ir peržiūrėdamas studijų programas. Tuo pat metu, ekspertų grupė pastebėjo, kad studentų motyvacija pildyti apklausas nėra didelė, o tai gali pakenkti rezultatų patikimumui. Universitetas supranta, kad reikėtų tobulinti apklausas ir duomenų analizę (o ypač kalbant apie duomenis gautus iš absolventų apklausų), kaip kad minima SS.

32. Informacija apie VU veiklos rezultatus yra tiksli ir plačiai prieinama akademinėi bendruomenei bei visuomenei; pagrindiniai susijusios sklaidos būdai yra intranetas ir vieša interneto svetainė. Lietuvos valstybė, kaip VU steigėja, gauna metinę veiklos ataskaitą, kurią svarsto Lietuvos Respublikos Seimas.
33. Įspūdingas informacijos kiekis prieinamas VU interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis. Tuo pat metu, ekspertų grupė pastebėjo, kad pagrindinius dokumentus ir veiklos rodiklius joje rasti yra nelengva arba jų iš viso nėra (pavyzdžiui, neprieinami duomenys apie pagrindinius mokslinių tyrimų veiklos tarptautinius apdovanojimus ir laimėjimus, akademinio personalo skaičių, bei nepateiktas Kokybės vadovas anglų kalba). Be to, svetainė nėra patogi žmonėms su fizinėmis negaliomis.
34. Universiteto bendruomenės vidinė komunikacija intranete pagerėjo ir toliau yra optimizuojama, tačiau fakultetų ir studentų atstovai nurodė, kad informacijos valdymo sistemas reikėtų sparčiau atnaujinti ir padaryti patogesnes naudotojams, kad būtų sumažinta administracinė našta darbuotojams ir palengvintas naršymas studentams.

#### *1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:*

*1.4.1. Nustatyti ir taikomi aiškūs ir skaidrūs akademinio ir neakademinio personalo formavimo, valdymo, vertinimo principai ir procedūros;*

*1.4.2. Aukštoji mokykla turi pakankamai akademinio (įvertinant nuolat institucijoje dirbantį akademinį personalą) ir neakademinio personalo iškeltiems veiklos tikslams pasiekti;*

*1.4.3. Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija yra tinkama aukštosios mokyklos tikslams pasiekti;*

*1.4.4. Sudaromos sąlygos akademiniam personalui tobulinti pedagoginei ir mokslinei veiklai reikalingas žinias ir gebėjimus;*

*1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.*

35. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymą, per vertinimo laikotarpį VU padarė didelę pažangą plėtodamas visų personalo formavimo ir vertinimo principus. Šiuo metu jau yra įdiegtos aiškios ir skaidrios naujų darbuotojų atrankos ir paskyrimo bei esamų darbuotojų paaukštinimo procedūros. Ekspertų grupei ypač didelį įspūdį paliko metiniai tiesioginio vadovo ir darbuotojo pokalbiai, kurių metu aptariami tiksliai, pareigos ir vykdoma veikla, kadangi jie atlieka abipusią naudingą funkciją, t. y. juose aptariami Universiteto lūkesčiai darbuotojui, susiję su VU strateginių tikslų (dėstymo, mokslinių tyrimų, administravimo) įgyvendinimu, bei institucijos pagalba darbuotojui siekiant šių tikslų, kurie yra VU strateginio plėtojimo ir įgyvendinimo „kaskadinės“ sistemos dalis. Ekspertų grupė pritaria šios praktikos tęsimui ir VU pastangoms rengti atitinkamus mokymus vykdomąsias

pareigas užimantiems darbuotojams. Mokymai užtikrina, kad metiniai pokalbiai vyktų profesionaliai ir būtų naudingi tiek Universitetui, tiek jo darbuotojams.

36. Nuo 2016 m. iki 2021 m. akademinio personalo padaugėjo nuo 2 279 iki 3 342 asmenų, o studentų skaičius per tą patį laikotarpį išaugo nuo 19 379 iki 22 607. Tai rodo, kad studentų ir personalo santykis pagerėjo nuo 8,5 studentų vienam akademiniam darbuotojui iki 6,8. Nors tokius duomenis reikia vertinti atsargiai, nes dėl darbo sutarčių sudėtingumo neįmanoma išgauti aiškios informacijos apie dėstyto pareigų pasiskirstymą ir vidaus ir išorės darbuotojų santykį, vis dėlto jie rodo, kad efektyvus studentų ir personalo santykis leidžia įgyvendinti institucijos strateginį tikslą siūlyti interaktyvų ir mokslinių tyrimų veiklą grindžiamą mokymą. Tai patvirtino ir vizito susitikimai, kurių metu nebuvo nustatyta didelių akademinio ir neakademinio personalo trūkumų ar kompetencijų nepakankamumo siekiant VU veiklos tikslų.
37. Akademinio personalo kvalifikacija yra tinkamo lygio ir gali pasitarnauti VU tikslams. Tačiau įvairiuose dokumentuose pateikiami fragmentiški duomenys, todėl sunku susidaryti bendrą pagrindinių parametru ir tendencijų vaizdą. Sunku net įvertinti, kiek VU dirba akademinio personalo etato ekvivalentu, nes atrodo, kad daugelis jų turi kelias sutartis ir yra priskiriami kelioms personalo kategorijoms. Remiantis VU interneto svetainės duomenimis, personalo struktūra atrodo gerai subalansuota tarp vyresniųjų ir jaunesniųjų specialistų pareigybių. Profesoriai sudaro apie 10% akademinio personalo. SS duomenimis, Universitete dirba daugiau kaip du tūkstančiai dėstytojų, o per pastaruosius penkerius metus jų skaičius šiek tiek padidėjo. Maždaug pusė jų dirba puse etato. Įvairiuose šaltiniuose mokslo darbuotojų skaičius skiriasi; remiantis VU po vizito pateikta informacija, tikslus mokslo darbuotojų skaičius yra 886 (919,8 etato ekvivalentų). Maždaug penktadalis jų užima vyresniųjų specialistų pareigybes.
38. Analizuojamu laikotarpiu užsienio darbuotojų skaičius išaugo, o 2021 m. VU dirbo dėstytojai ir tyrėjai iš daugiau nei 46 šalių. Tiesa, verta paminėti, kad kol kai kuriuose VU padaliniuose dirba itin tarptautine sudėtimi pasižymintis akademinis personalas, kituose darbuotojų iš užsienio beveik nėra. Nepaisant to, iš visų naujų darbuotojų tikimasi tarptautinės patirties. Kaip matyti iš 2021 m. veiklos ataskaitos, bendras tarptautinių recenzuojamų ir *Clarivate Analytics Web of Science* pagrindu parengtų publikacijų skaičius išaugo, o tai rodo didelį VU mokslininkų potencialą būti matomiems tarptautinėje akademinėje erdvėje.
39. VU taikoma aiški ir skaidri atlyginimų sistema, kurią sudaro bazinis atlyginimas ir papildoma priemoka, kuri gali būti skiriama kasmet, atsižvelgiant į aukšto lygio asmeninius rezultatus mokslinių tyrimų, mokymo ar profesinių kompetencijų tobulinimo srityse. Aukštas veiklos lygis apibūrinamas atsižvelgiant į kiekvieno fakulteto mokslo sritis. Už tai teikiamų premijų sistemai skiriama iki 15% fakulteto akademinio personalo darbo užmokesčio fondo. Ekspertų grupė turėjo galimybę įsitikinti, kad darbuotojai yra gerai informuoti apie premijų sistemą ir vertina šį Universiteto požiūrį į atlygį.
40. Personalas atranka grindžiama moksliniais tyrimais ir dėstyto, tačiau nepakankamai atsižvelgiama į trečiąją misiją - socialinį dalyvavimą ir inovacinę veiklą, tad artimiausiais metais būtina atkreipti dėmesį į priimamų darbuotojų akademinės karjeros įvairinimą, kad būtų atspindėtas akademinis pasiekimų įvairiapusiškumas ir atsižvelgta į įvairius gebėjimus ir veiklos sritis.
41. Pastaraisiais metais VU iš naujo apsvairstė poreikį toliau tobulinti akademinio personalo žinias ir reikalingus įgūdžius; ši veikla yra neatsiejama strateginio veiklos plano dalis. Tolesnio tobulėjimo svarbos suvokimas leidžia toliau vystyti vadybines kompetencijas, ugdyti geresnius bendruosius

įgūdžius, dėstyto kompetencijas ir intensyviau dalytis žiniomis bei gerą patirtimi VU viduje. Ypač daug dėmesio skiriama pedagoginių kompetencijų tobulinimui, vis daugiau dėstytojų dalyvauja pedagoginio mokymo programose ir nuotoliniuose seminaruose (2017 m. - 78, o 2021 m. - 224). Tačiau vidutinė mokymų trukmė vis dar nesiekia 10 val. Kvalifikacijos kėlimo sistema įgyvendinama tik savanorišku pagrindu, o, kaip nurodyta SS, kvalifikacijos kėlimo mokymai organizuojami, tačiau išsklaidyti įvairiuose padaliniuose. Šiuo aspektu situacija nepagerėjo nuo ankstesnio 2013 m. atlikto išorinio vertinimo, kurio metu buvo pažymėta, kad „nėra visame Universitete taikomos personalo tobulinimosi politikos, o tobulinimosi kursai individualiai renkasi kiekvienas akademinio personalo narys“.

42. Vizito susitikimai su studentais ir darbuotojais atskleidė, kad anglų kalbos žinios ne visada yra pakankamos dėstyti grupėms, kuriose yra užsienio studentų, tačiau ši problema nebuvo įtraukta į darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus. Siekiant plėtoti veiksmingą personalo politiką, nereikalaujama, kad pedagoginis personalas, prieš jiems leidžiant dėstyti anglų kalba, gautų anglų kalbos mokėjimo pažymėjimą. Toks požiūris gali pakenkti mokymo proceso kokybei, be to, jis nemotyvuoja darbuotojų tobulinti kalbų įgūdžius.
43. Neakademiniam personalui siūlomi keli vadybos ir bendrųjų įgūdžių kursai, kuriuos organizuoja pats VU arba išorės paslaugų teikėjai. SS nepateikiama duomenų apie akademinio ir neakademiniio personalo dalyvavimą juose atskirai, todėl ekspertų grupė gali daryti išvadą tik apie siūlomų kursų prieinamumą ir aktualumą. Vienas iš naujausių centralizuotai sukurtų personalo valdymo procesų yra įvadinis naujų darbuotojų mokymas, kuriam dabar skiriamas ypatingas dėmesys. Ekspertų grupė labai teigiamai vertina šią iniciatyvą ir ragina Žmogiškųjų išteklių skyrių skatinti tokias nuolatinio profesinio tobulėjimo galimybes visiems darbuotojams.

#### *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.*

44. Egzistuoja įdiegta racionali išteklių paskirstymo įvairiems fakultetams, padaliniams ir katedroms sistema. Ekspertų grupė paprašius papildomos informacijos apie rodiklius, kuriais remiantis skirstomos lėšos KAP, paaiškėjo, kad to principai yra sąžiningi ir skaidrūs. Jie apima, pavyzdžiui, studentų skaičių, centralizuotai patvirtintus mokslinių tyrimų prioritetus ir „iš apačios į viršų“ akademiniam padaliniam teikiamas skatinamąsias priemones pritraukti lėšų moksliniams tyrimams.
45. VU savo veiklai pritraukia įvairius finansinius išteklius. Trijų pagrindinių pajamų šaltinių - valstybės finansavimo, tikslinio finansavimo ir be konkurencijos teikiamo išorinio finansavimo - dalis 2016–2021 m. iš esmės nekito. 2021 m. valstybės finansavimas sudarė apie 60%, tikslinis mokslinių tyrimų dotacijų finansavimas - apie 25%, o be konkurencijos teikiamas išorinis finansavimas - apie 15% pajamų. KAP tapo konkurencingesni gauti išorės mokslinių tyrimų finansavimą. Pajamos iš mokslinių tyrimų projektų ir užsakomųjų projektų 2016–2021 m. išaugo 3,6 karto. ES struktūriniai fondai gerokai prisidėjo prie investicijų į infrastruktūrą, ypač į Saulėtekio ir Santaros padalinių bei Medicinos fakulteto Mokslo centro Santariškėse, esančio šalia VU ligoninės, statybą, o Vilniaus

universitetas šias lėšas panaudojo labai strategiškai ir tikslingai, orientuodamasis į stipriausias mokslinių tyrimų sritis. Dalyvavimas Europos strateginiame mokslinių tyrimų infrastruktūros forumo (ESFRI) ir kitų išskirtinių tarptautinių mokslinių tyrimų infrastruktūrų veikloje labai prisidėjo prie VU tarptautinio prestižo ir konkurencingumo didinimo. Tačiau svarbu nepamiršti, kad ES lėšos yra laikinos ir kad VU nuolatinis prioritetas turėtų būti pakankamų išteklių bendrai infrastruktūrai ir veiklai išlaikyti užsitikrinimas.

46. Mokymosi ištekliai studijų ir mokslinių tyrimų veikloms vykdyti planuojami ir naudojami racionaliai. Universiteto strategijoje numatyta VU infrastruktūrą sutelkti didesniuose ir modernesniuose akademinuose padaliniuose. Ekspertų grupė džiaugiasi, kad šis tikslas sėkmingai įgyvendinamas Saulėtekio ir Santaros padaliniuose, kur įvairių disciplinų ir studijų programų studentai gali naudotis bendradarbiavimui pritaikyta aplinka laboratorijose, bibliotekoje ir atvirose bendradarbystės erdvėse. Be didelio dėmesio gamtos ir gyvybės mokslų plėtrai, lėšos dar buvo skirtos atskirai dėstytojų rengimo infrastruktūros plėtrai, siekiant plėsti Universiteto užimamą vaidmenį švietimo srityje.
47. Kad būtinos eksperimentinės patalpos ir įrenginiai nepasentų, įsteigtas specialus taisymo ir priežiūros fondas. Atsižvelgiant į ribotus turimus išteklius, VU sekasi palyginti gerai, tačiau, jei būtų skirta daugiau finansų, jis galėtų savo veiklas atlikti dar geriau. Universiteto strateginis fondas naudojamas konkrečioms strateginėms veikloms stiprinti, tačiau jo dydis yra gana ribotas, todėl esminius pokyčius įgyvendinti sunku.
48. Studijų materialieji ištekliai studijoms ir moksliniams tyrimams atlikti yra prieinami ir tinkami, kad būtų palaikoma svarbi akademinė „moksliniais tyrimais grindžiamų studijų“ koncepcija: yra laboratorijos, įranga, prieiga prie tarptautinių mokslinių tyrimų duomenų bazių per Universiteto biblioteką ir kvalifikuotas dėstytojų personalas. Tačiau ekspertų grupei nebuvo pateikta įrodymų, kad jų visiškai pakanka pasiekti aukštą tarptautinį lygį, kurio siekia VU. Nors akivaizdu, kad Universitetas pasiekė aukštus modernios materialinės infrastruktūros standartus tose srityse, į kurias buvo investuota daug lėšų iš struktūrinių fondų, norint vykdyti modernią mokslinių tyrimų veiklą visame Universitete, reikėtų daugiau tarptautinio personalo ir mokslinių tyrimų finansavimo.
49. **Apibendrinant**, VU institucinė vadyba pasižymi lyderyste ir vykto procesus, kurie leidžia spręsti strateginio supratimo apie ilgalaikius mokslo ir socialinius pokyčius klausimus, bei atliepti Universiteto poreikius ir kylančius iššūkius. VU institucinė kultūra, valdymo struktūra ir vadovų įsitraukimas pabrėžia platų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą priimant institucinius sprendimus ir sėkmingą konsensuso formavimą įvairiose vidinėse bendruomenėse, pasitelkiant platų priemonių rinkinį studentų ir darbuotojų kompetencijoms ugdyti. Tačiau didelis decentralizacijos laipsnis taip pat trukdo VU instituciniam gebėjimui greitai reaguoti į dažnai besikeičiančius išorės poreikius ir plėtoti platesnio masto institucines iniciatyvas. Šiuo metu VU gebėjimas pasitelkti neišnaudotą institucinį potencialą ir didinti tarptautinį žinomumą bei konkurencingumą labai priklauso nuo ES struktūrinių fondų ir didelių dotacijų, o ilgalaikio potencialo analizė už tokių finansavimo galimybių ribų lieka neįvertinta.
50. **Sprendimas**: sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, įvertinama 4 balais.
51. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai**:

- Siekiant sustiprinti strateginio valdymo gebėjimus, lankstumą ir gebėjimą reaguoti į išorinius poreikius, ekspertų grupė rekomenduoja Universitetui nusistatyti institucinius prioritetus, sukurti kritinę masę ir padidinti išteklius centriniu instituciniu lygmeniu, kad būtų galima imtis reikšmingesnių veiksmų. Norint atliepti nacionalinius ir pasaulinius iššūkius, didinti tarptautinį matomumą ir konkurencingumą bei sudaryti sąlygas VU atlikti pagrindinį vaidmenį Lietuvos valstybės, ekonomikos ir visuomenės raidoje, reikia nusistatyti daugiau tarpfakultetinių prioritetų, kuriems būtų pasitelkiami pagalbiniai ištekliai, ir skatinti bendradarbiavimą tarp fakultetų didesnėse grupėse.
- Ekspertų grupė taip pat rekomenduoja kruopščiau atrinkti ir įvertinti nedidelį kiekį svarbiausių strateginės veiklos duomenų, kurie turi didžiausią reikšmę strateginei plėtrai, ir pateikti juos sprendimus priimančioms institucijoms, kad jie visada būtų po ranka. Nėra nustatytos tos stipriosios ir silpnosios pusės, į kurias reikia nedelsiant atkreipti strateginį institucinių sprendimų priėmėjų dėmesį, tam turėtų būti skiriamas prioritetas.
- Ekspertų grupė siūlytų apsvaistyti galimybę suformuoti Vyriausiąją informacijos pareigūno pareigybę arba įsteigti Institucinių tyrimų tarnybą, kuri rinktų, analizuotų ir pateiktų pagrindinę informaciją apie strateginę plėtrą ir kitus svarbiausius institucinio vystymosi aspektus. Pagrindinės jo funkcijos galėtų būti analizės ir ataskaitų teikimas, siekiant plėtoti įrodymais pagrįstą požiūrį į organizacinį planavimą, sprendimų priėmimą ir kokybės gerinimą.
- Suprasdama kaip svarbu, kad kasmetiniai pokalbiai dėl tikslų, pareigų ir vykdomos veiklos maksimaliai prisidėtų prie strateginių tikslų siekimo, ekspertų grupė palankiai vertina VU planą vykdyti šiuos pokalbius visais organizacijos lygmenimis ir su atskirais darbuotojais. Ekspertų grupė taip pat rekomenduoja skirti prioritetinį strateginį dėmesį vadovų ugdymui ir darbuotojų mokymams, kad visi už tai atsakingi asmenys galėtų veiksmingai ir su derama empatija vesti tokius pokalbius.
- Kalbant apie interneto svetainės plėtrą, ekspertų grupė skatintų pasistengti, kad visi pagrindiniai dokumentai ir veiklos rodikliai būtų lengviau prieinami institucijos nariams ir išorės partneriams. Ji taip pat rekomenduoja pagerinti tinklalapio prieinamumą žmonėms su fizinėmis ar psichinėmis negaliomis.

## 52. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- „Kaskadinio“ dialogo tarp įvairių VU sluoksnių ir bendruomenės narių principas yra gera praktika, siekiant prasmingo visų Universiteto socialinių dalininkų įsitraukimo į strateginę ir sisteminę Universiteto plėtrą.
- Kasmetiniai pokalbiai su darbuotojais, susiję su tiksliais, pareigomis ir vykdoma veikla atlieka abipusiai naudingą funkciją - jų metu aptariami Universiteto lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu, t. y. kaip jis galėtų prisidėti prie strateginių institucijos tikslų įgyvendinimo, ir VU pagalba darbuotojui siekiant šių tikslų.
- Per trumpą laiką VU sėkmingai apjungė dvi anksčiau buvusias savarankiškas institucijas – valstybinį universitetą - Šiaulių universitetą ir Tarptautinę verslo mokyklą - į bendrą VU organizacinę struktūrą. Taip, kaip buvo pasiekti šie apjungimai, liudija apie Universiteto lyderystę, jo įsipareigojimą tautos švietimui, lankstumą ir norą prisitaikyti prie pokyčių. Atrodo, kad apjungimas išėjo dalyvaujančioms institucijoms į naudą. Tai turėtų būti gerosios praktikos pavyzdys, kaip institucijoms reaguoti į vidaus ir išorės iššūkius.

- ES struktūrinių fondų didelės investicijos, ypač į Saulėtekio ir Santaros akademinius padalinius bei Medicinos fakulteto Mokslo centrą Santariškėse, buvo atliktos strategiškai ir tikslingai, atsižvelgiant į VU misiją ir ilgalaikius tikslus.
- Ekspertų grupė pripažįsta VU stipriąsias institucinės organizacinės plėtros puses ir siūlo, kad patirtis šioje srityje galėtų tapti Universiteto studijų sritimi ir vertinga patirtimi, kurią būtų galima skleisti visoje šalyje.

### 3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus:

#### 2.1. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

2.1.1. Aukštoji mokykla turi patvirtintus ir viešai skelbiamus vidinį kokybės užtikrinimą reglamentuojančius dokumentus, kurie dera su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis;

2.1.2. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo, tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų įsitraukimą;

2.1.3. Nustatyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo procesai;

2.1.4. Aukštojoje mokykloje taikoma veiksminga parama studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui;

2.1.5. Nustatytos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliavimo, etikos nuostatos ir procedūros;

2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.

53. Vidiniai kokybės užtikrinimo procesai Universitete yra gerai dokumentuoti ir ekspertų grupei buvo pateikta įrodymų, kad Universitetas yra įsipareigojęs laikytis kokybės kultūros visoje savo veikloje. Egzistuoja parengti rašytiniai studijų programų rengimo ir tobulinimo, studijų vykdymo, socialinių dalininkų grįžtamojo ryšio organizavimo studijų kokybei gerinti, bei doktorantūros studijų organizavimo nuostatai. Toks sąmoningas studijų kokybės reglamentavimo nuostatų rinkinys neabejotinai vertas pagyrimo. Tačiau dabartinė padėtis nevisiškai atitinka oficialius Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) reikalavimus, nes vis dar trūksta bendros kokybės užtikrinimo sistemos. Be to, esami kokybės užtikrinimo dokumentai nėra viešai prieinami (interneto svetainėje), kaip reikalaujama ESG.
54. Universitetas turi su kokybės užtikrinimu susijusius dokumentus, įskaitant Kokybės vadovą ir dokumentą „ESG 1 dalies įgyvendinimas Vilniaus universitete“. Abu šie dokumentai patvirtinti tik 2022 m., todėl jų nuoseklus taikymas dar turi pasitvirtinti. Be to, dokumentuose nėra pateikiama svarbios informacijos apie visą kokybės užtikrinimo organizacinę struktūrą ir kokybės kultūros skatinimą Universitete. Vis dėlto, juose yra daug svarbių elementų, o ekspertų grupė vizito metu sužinojo apie įsigalėjusias darbo praktikas, kurios parodo, kaip Universitetas vykdo kokybės užtikrinimo veiklą, remdamasis konkrečiomis taisyklėmis, apimančiomis visus jo plėtros aspektus (studijų programų kūrimą, dėstymą ir programų vertinimą, bendrųjų kompetencijų ugdymą, mokslinių tyrimų etiką, intelektinę nuosavybę, personalo įdarbinimą, atlyginimą ir vertinimą ir t. t.).
55. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų dalyvavimą. Strateginio

planavimo skyrius padeda rektoriui, koordinuoja metinių ataskaitų rengimą ir aptarimus, bei plėtoja procesų valdymo metodus (pavyzdžiui, LEAN) į tai įtraukdamas daugybę vidinių ir išorinių socialinių dalininkų. Ekspertų grupė palankiai vertina šiuos žingsnius, kuriais siekiama holistinio kokybės kultūros ir procesų valdymo.

56. Be vidinio kokybės vertinimo, VU yra įsipareigojęs reguliariai teikti išsamias ataskaitas išorinėms valstybės institucijoms (SKVC, MOSTA/STRATA, Lietuvos mokslo tarybai, Seimui, Valstybės kontrolei) apie studijų ir mokslinių tyrimų kokybę bei bendrą institucijos veiklą. Vis dėlto, ekspertų grupės mano, kad per dažnas ataskaitų teikimas išorės suinteresuotoms šalims gali sukelti „kokybės užtikrinimo nuovargį“ ir trukdyti vystyti vidinius kokybės užtikrinimo procesus bei kokybės kultūrą.
57. Universitete nurodyti veiklų planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodinio vertinimo ir tobulinimo procesai. Reguliari strateginių tikslų, susijusių su studijomis ir moksliniais tyrimais, ir jų įgyvendinimo stebėseną vykdoma pasitelkiant rektoriaus nustatytą „kaskadinę“ komunikacijos procesą. Kasmet rengiamuose įvairaus lygio susitikimuose (Rektorato, Senato, Tarybos, fakultetų dekanų ir padalinių vadovų, taip pat fakultetų ir KAP vadovų susitikimuose su akademinio personalu) galėtų būti konkretizuojama studijų dalykams specifinių kultūrų ir programų pažanga, įskaitant mokslinių tyrimų ir kitų projektinių darbų formas bei studijų programų vertinimo metodus. Kasmetiniuose akademinio personalo ir jo padalinių vadovų arba prodekanų susitikimuose aptariami studijų ir mokslinių tyrimų rezultatai. Studijų kokybės stebėseną taip pat vykdoma studijų programų komitetuose, į kurių sudėtį įeina išorės socialiniai dalininkai ir studentai. Studentų atstovai pateikia savo atsiliepimus ir siūlo pakeitimus, kurie, kaip teigė patys studentų atstovai, yra išklausomi ir dažnai lemia studijų programos keitimą arba dėstytojų specialių kompetencijų mokymą. Studijų rezultatų duomenų analizė (tiek individualiu, tiek programos lygmeniu) atliekama kasmet ir tinkamai reglamentuotu būdu.
58. VU renkamas duomenų apie visus Universiteto veiklos aspektus kiekis yra išpūdingas. Tačiau ekspertų grupei nepavyko įsitikinti, ar duomenys yra integruoti į bendrą visų padalinių ir veiklos sričių kokybės užtikrinimo sistemą. Egzistuoja bendroji akademinio personalo veiklos vertinimo sistema, ir suinteresuotosios šalys ją gerai žino. Universitete veikia Studijų kokybės ir plėtros skyrius, tačiau peržvelgus visą VU organizacinę struktūrą atrodo, kad nėra panašaus kokybės skyriaus nei moksliniams tyrimų ir organizacinės plėtros, nei administracinių procesų vertinimui. Norint veiksmingai valdyti vidaus kokybės užtikrinimo procesus, reikia vieno (centrinio) padalinio, kuris būtų atsakingas tik už visus kokybės užtikrinimo procesus. Universiteto SS šiuo požiūriu yra realistiška ir sąžininga, nes joje pripažįstama, kad „vidinė kokybės užtikrinimo sistema dar tik kuriama“. Ekspertų grupė pripažįsta, kad VU ieško tinkamo procesų valdymo metodo ir yra pakankamai lankstus, kad galėtų atsisakyti išbandytų, bet Universiteto kontekstui netinkamų metodų.
59. Studentai ir akademinis personalas gauna įvairią paramą, pavyzdžiui, akademinės konsultacijas, stipendijas, psichologines paslaugas, sporto ir laisvalaikio paslaugas ir t. t., o vizito susitikimų metu studentai sakė esantys patenkinti gaunama parama. Dauguma jų ypač pabrėžė draugišką ir atvirą akademinio personalo požiūrį.
60. Žvelgiant į statistinius duomenis, akivaizdu, kad VU pasiekė gerų rezultatų, o studentų nubyrimas (apie 9%) yra palyginti nedidelis, vertinant kitų Europos aukštųjų mokyklų kontekste. Tačiau studijų baigimo laiku rodiklis yra gana žemas - vidutiniškai 60% bakalauro ir 65% magistrantūros studentų. Iš vizito susitikimų galima spręsti, kad to priežastis yra ta, jog studentai dirba pusę ar net visą darbo dieną, kad galėtų padengti savo pragyvenimo išlaidas. Susitikimai



patvirtino šią prielaidą ir atskleidė, kad studentai susiduria su sunkumais derindami darbą ir studijas, o darbo patirtis sunkiai užskaitoma vietoj studijų, kas neabejotinai yra problema, kurią turėtų spręsti visi institucijų vadovai ar nacionalinės politikos formuotojai, galintys daryti įtaką studentų finansavimui.

61. Parama studentams, susijusi su psichikos sveikata ir turimais skundais, turėtų būti toliau tobulinama. Nors SS teigiama, kad „svarbi akademinės paramos dalis yra dėmesys studentų gerovei ir psichikos sveikatai, <...> lygių galimybių <...> ir individualių poreikių studijų procese užtikrinimas, bei paramai studentams šiose srityse“, studentai neatrodė patenkinti siūlomų paslaugų veiksmingumu.
62. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas doktorantams, kurie, atrodo, yra pasimetę tarp jiems keliamų reikalavimų ir nesijaučia sulaukiantys pakankamai pagalbos, nes nėra aiškaus galimų problemų, susijusių su studijų procesu, darbo sutartimis ir profesiniu orientavimu, sprendimo proceso. Nors remiamas dalyvavimas mokslinių tyrimų konferencijose ir rengiami tam tikri bendrųjų įgūdžių mokymai, doktorantai mano, kad karjeros konsultacijos nepadeda tiek, kiek jiems būtų reikalinga. Vietoj elementarių mokymų apie darbo pokalbius ir gyvenimo aprašymo rengimą jie tikėtusi jų kvalifikacijas atitinkančių karjeros gairių. Nors doktorantai sunkiai randa darbą, iš pokalbių paaiškėjo, kad kai kurie svarbiausi darbdaviai susiduria su sunkumais priimdami į darbą darbuotojus, turinčius daktaro laipsnį. Taigi VU tikrai yra kur tobulėti kalbant apie studentų karjeros planavimo paslaugas, siekiant, kad būtų tinkamai atsižvelgta į ypatingus doktorantų privalumus ir poreikius.
63. Akademinio personalo nariai yra patenkinti parama, kurią jie gauna mokslinių tyrimų ir inovacijų veiklai, įskaitant technologijų perdavimą ir aukštųjų technologijų įmonių mokslinių tyrimų srityje kūrimą. Universitetas išplėtė savo intelektinės nuosavybės apsaugos paslaugas ir sukūrė platų paramos pradedantiesiems verslininkams ir aukštųjų technologijų įmonėms mokslinių tyrimų srityje paslaugų spektrą, kuris atspindi institucijos atsidavimą ir supratimą apie tokios paramos svarbą regioninėms ir nacionalinėms inovacijų ekosistemoms.
64. Universitetas turi akademinio sąžiningumo ir etikos nuostatas ir procedūras. Akademinės etikos kodeksas atnaujintas 2021 m.; jo įgyvendinimą prižiūri Centrinė akademinės etikos komisija. Tam tikriems mokslinių tyrimų projektams reikalingas išankstinis Akademinės etikos komisijos pritarimas, tačiau ši politika yra nusistovėjusi tik kai kuriuose padaliniuose (pavyzdžiui, Gyvybės mokslų centre, Medicinos fakultete).
65. Yra suformuotos tolerancijos ir nediskriminavimo taisyklės, o ekspertų grupė įsitikino, kad studentai laikosi šių principams ir savo kasdiniame gyvenime. Kaip išskirtinį VU absolventų bruožą absolventai įvardijo žmogaus teisių puoselėjimą. Tačiau vizitas taip pat atskleidė, kad ne visuose VU padaliniuose ir ne visi darbuotojai visais aspektais laikosi nediskriminavimo principų.
66. Studentai paprastai žino apie galimybę pateikti skundus, tačiau ne visos susitikimuose dalyvavusios suinteresuotos šalys žinojo tikslus to procesus. Apie tai pasiteiravus vizito susitikimų metu, niekas nepaminėjo 2018 m. pradėjusios veikti pagalbos linijos, kuri yra konfidencialus būdas pranešti apie diskriminaciją. Taigi būtina toliau skleisti žinias apie tokias galimybes ir skatinti jomis naudotis.
67. Kaip nurodoma SS, išorinio vertinimo rezultatai yra išsamiai išanalizuojami ir naudojami aukštosios mokyklos veiklai gerinti.
68. Apskritai, galima teigti, kad vienoje srityse pažanga matoma labiau nei kitose. Atsižvelgdamas į 2013 m. institucinio vertinimo rekomendaciją VU sumažino akademinį padalinių skaičių ir toliau

ieško optimalaus balanso tarp centralizuoto sprendimų priėmimo ir KAP autonomijos. Palyginti su ankstesniu vertinimu, studentai šiandien aktyviau įsitraukia į studijų programų kūrimą ir kokybės gerinimą, dalyvaudami studijų programų komitetuose, Taryboje ir Senate.

69. Buvo imtasi tam tikrų iniciatyvų plėsti studentų konsultavimo paslaugas; įdarbinti psichologai, pradėjo veikti „viskas vienoje vietoje“ principu veikiantis pagalbos punktas. Vis dėlto, kaip sužinojo ekspertų grupė, studentai yra ne itin patenkinti šiomis paslaugomis; iš dalies dėl blogos patirties, iš dalies dėl to, kad nežino, jog jos išviso egzistuoja.
70. Kalbant apie tolesnę kokybės užtikrinimo sistemos plėtojimą, ekspertų grupė pažymi, kad dedama daug pastangų gerinti kokybę ir išplėsti kokybės užtikrinimo elementus ir kriterijus, kad jie apimtų visus Universitetų teikiamų paslaugų aspektus. Geras pastarojo meto pavyzdys - priimti konkursų dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigoms eiti organizavimo ir jų atestavimo nuostatai, reikalaujantys išsamesnio dėstytojų pedagoginių kompetencijų vertinimo, kuriais siekiama pagerinti dėstytojų kompetencijas. Tačiau, kalbant apie visų kokybės užtikrinimo aspektų integravimą į nuoseklią sistemą, dar yra kur tobulėti. 2013 m. išorinio vertinimo išvadose pastebėta: „Komitetas planuoja toliau plėtoti kokybės užtikrinimo sistemą - šį tikslą jis turi pasiekti kuo greičiau“. Be to, jose buvo pabrėžta, kad svarbu didinti informuotumą apie ESG: „Universiteto darbuotojai, įskaitant dekanus, vis dar gana menkai žino apie ESG ir yra apie jas informuoti, todėl Kokybės užtikrinimo komitetui dar reikia nemažai nuveikti šioje srityje“. Abiem šiems aspektams vis dar reikia skirti dėmesio. Universitete veikia Studijų kokybės ir plėtros skyrius, kuris kol kas rūpinasi tik studijų aspektu. 2022 m. SS skyriuje „Tobulintini aspektai“ vis dar minimas planas „sukurti vidaus kokybės užtikrinimo sistemą, apimančią visas Universiteto veiklos sritis“ ir kad „Universitete turėtų būti vienas padalinys, kurio funkcija ir įgaliojimai būtų kurti, palaikyti ir keisti vidaus kokybės užtikrinimo sistemą, apimančią visas Universiteto veiklos sritis“. Ekspertų grupė pilnai pritaria šių priemonių, kurios, deja, iki šiol nebuvo pilnai įgyvendintos, būtinumui.
71. **Apibendrinant**, VU atspindi gerai išvystytą kokybės kultūrą su plačiu kokybės užtikrinimo procedūrų ir kitų strateginių priemonių, kuriomis siekiama plėtoti kokybę, spektru, apimančiu visus Universiteto teikiamų paslaugų aspektus. Kokybės užtikrinimo procedūros ir kitos kokybės vystymo priemonės, tokios kaip į rezultatus orientuotas finansavimas ir atlyginimas, personalo kompetencijos ugdymas ir paramos paslaugos, veikia efektyviai. Egzistuoja plati kokybės užtikrinimo priemonių, skirtų studijų aspektui, pasiūla (ją koordinuoja Studijų kokybės ir plėtros skyrius). Nors visi kiti Universiteto teikiamų paslaugų aspektai mokslinių tyrimų, technologijų perdavimo, įdarbinimo ir personalo ugdymo srityse taip pat buvo reglamentuojami į kokybės užtikrinimą orientuotomis taisyklėmis ir procedūromis, vis dar kuriama bendra kokybės užtikrinimo sistema, apimanti visus kokybės plėtros aspektus. Kadangi įsipareigojimas nuolat tobulinti paslaugų kokybę yra plėtojamas visame Universitete, ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad netrukus atsiras ir nuosekli viską apjungianti to sistema.
72. **Sprendimas:** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, įvertinama 4 balais.
73. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**
- Ekspertų grupė rekomenduoja VU sukurti išsamią kokybės užtikrinimo politiką ir sistemą, kurioje būtų numatyta kokybės užtikrinimo organizacinė struktūra - su tiksliais dalyvių vaidmenų ir užduočių aprašymu.

- Ji taip pat rekomenduoja kokybės užtikrinimo politikoje ir sistemoje visapusiškai atsižvelgti į dabartinę praktiką, kuri atspindi įsišaknijusius kokybės kultūros bruožus.
- Rekomenduojama suintensyvinti darbą, susijusį su „instituciniais darbuotojų kvalifikacijos kėlimo standartais“. Ši rekomendacija jau buvo pateikta 2013 m. išorinio vertinimo išvadose, tačiau visam Universitetui taikomi bendri standartai dar nėra parengti, nors jie ir yra ypač svarbūs institucinei plėtrai.
- Ekspertų grupė rekomenduoja kokybės užtikrinimo dokumentus, įskaitant kokybės tikslus ir kokybės užtikrinimo sistemos aprašą, padaryti viešus ir visiems prieinamus VU interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis.
- Ekspertų grupė rekomenduoja užsienio studentams teikti labiau individualizuotą ir veiksmingą paramą, siekiant palengvinti jų integraciją į VU bendruomenę.
- Ekspertų grupė rekomenduoja didinti studentų informuotumą apie konkrečius skundų teikimo būdus, taip pat organizuoti darbuotojų mokymus, siekiant didinti informuotumą apie nediskriminavimo praktiką ir gebėjimą pastebėti kritines situacijas.

#### 74. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Reguliarios diskusijos studijų programų komitetuose ir gyvas socialinių dalininkų bendravimas, įskaitant aktyvų studentų įsitraukimą ir užtikrintą reagavimą į jų įvardintas problemas.
- Reguliarios VU centrinės vadovybės ir KAP diskusijos apie strategijos kūrimą ir įgyvendinimą per metinį veiklos planą užtikrina, kad strateginė plėtra būtų įsišaknijusi visos institucijos kasdienybėje.
- Išsamus dėstytojų kokybės gerinimo priemonių rinkinys, apimantis dėstytojų kompetencijų vertinimą priimančias darbuotojus į darbą; nuolatinis šių kompetencijų tobulinimas, teikiant dėstytojams individualų grįžtamąjį ryšį, apdovanojimus, skirtus išskirtiniam dėstytojų įvertinti, taip pat mokymo inovacijų fondas.

### 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. Studijų ir mokslo veikla atitinka Universiteto misiją ir strateginius tikslus; VU atliekami moksliniai tyrimai sulaukia didelio tarptautinio pripažinimo, o Universitetas užima svarbų vaidmenį

Lietuvos visuomenėje. Moksliniai tyrimai gyvybės mokslų srityje yra išskirtinio lygio net ir tarptautiniame kontekste, o tai nulėmė ir EMBL partnerystės instituto įkūrimą VU. 2020 m. VU profesoriui Virginijui Šikšniui už revoliucinio DNR redagavimo įrankio CRISPR-Cas9 atradimą įteikta prestižinė Kavli premija. Kitos tarptautinių mastu išskirtinės sritys - cheminė fizika, ultratrumpųjų lazerių technologijos, fotonika, nanotechnologijos ir taikomoji elektrodinamika, kuriose bendrai dirba daug kolegų iš skirtingų šalių ir yra paskelbta reikšmingų tarptautinių publikacijų. Kaip atskleidžiama MOSTA (dabar STRATA) ataskaitose, tarptautiniame kontekste svarbių mokslinių tyrimų taip pat atlikta ir informatikos bei matematikos, istorijos, filologijos ir lingvistikos srityse. VU studijų tikslai atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) skatinamą susitelkimą į kompetencijas. Vilniaus universiteto strateginiame plane 2021–2025 m., kaip ilgalaikio tikslo kurti Lietuvos visuomenę ir valstybę dalis, keliamas tikslas tobulinti visų studentų problemų sprendimo kompetencijas. Bendrųjų gebėjimų ugdymas aktyviai skatinamas nuo 2021 m., kai Senatas patvirtino „Absolventų bendrųjų kompetencijų sąrašą“. Kaip buvo patvirtinta vizito susitikimų metu, rengiant šį dokumentą buvo konsultuojamasi su socialiniais partneriais, absolventais, studentais ir mokslininkais. Sąraše numatyta, kad turėtų būti ugdomos kiekvieno studento bendradarbiavimo, atsakomybės, tarpkultūriškumo, problemų sprendimo ir atvirumo pokyčiams kompetencijos. Pokalbių metu socialiniai partneriai ir absolventai pabrėžė šių kompetencijų svarbą profesinei sėkmei, konkurencingumui ir inovacijoms jų organizacijose. Kadangi strateginis tikslas puoselėti minėtas absolventų kompetencijas 2021–2025 m. strateginiame plane buvo nustatytas visai neseniai, dar per anksti vertinti sėkmę šioje srityje.

76. Kaip pabrėžiama SS, strateginis tikslas sistemingai skatinti orientaciją į kompetencijas suponuoja į studentą orientuotas studijas. Vizito susitikimai atskleidė, kad orientacija į studentą yra pilnai pasiekta, bent jau kalbant apie studentų įsitraukimą į studijų dalykų kūrimą ir dėstymo metodus. Studentų ir absolventų atsiliepimai yra išklausomi ir į juos atsižvelgiama ruošiant studijų programų turinį. Naujas strateginis tikslas didinti individualias pasirinkimo galimybes ir individualių studijų planų lankstumą neabejotinai gali prisidėti prie studentų bendrųjų ir problemų sprendimo kompetencijų ugdymo. Visgi, tokios galimybės kartais apsiriboja tik keliais fakultetais ar disciplinomis. Studentai, nors apskritai patenkinti savo studijų programomis ir dėstytojais, vis dar susiduria su lankstumo trūkumu sudarant individualius studijų planus ar derinant studijas su darbu.
77. Mokslinių tyrimų rezultatai aptariami metinėse Universiteto veiklos ataskaitose, nurodant mokslinių tyrimų projektų vertę, bei įvairių projektų, patentų ir publikacijų skaičių. 2021 m. VU vykdė 740 mokslinių tyrimų projektų, paskelbė 2 174 mokslinius straipsnius ir valdė 508 patentų ir patentinių paraiškų portfelį. Visi šie skaičiai pastaraisiais metais gerokai išaugo. Personalo kompetencijos mokslinių tyrimų srityje užtikrinamos taikant institucinius įdarbinimo ir akademinio personalo vertinimo, kurį kas penkerius metus turi praeiti visi darbuotojai, kriterijus. Be to, mokslinių tyrimų ir inovacijų iniciatyvas remia vidaus finansavimas ir neseniai įsteigto Mokslo ir inovacijų departamento teikiamos pagalbinės paslaugos. Nors bendra VU mokslinių tyrimų produkcija yra įspūdinga, išorinė MOSTA apžvalga parodė, kad ji nevienodai pasiskirsčiusi visoje institucijoje. VU sprendžia šią netolygių mokslinių tyrimų pajėgumų problemą, teikdamas konkurencingą vidinį finansavimą potencialo turinčioms mokslinių tyrimų grupėms. Į tai įeina dvi naujos schemas: pirma, dotacijų, kuri buvo pateikta Lietuvos mokslo tarybai, bet negavo finansavimo, ir, antra, dotacijų jauniems tyrėjams (įskaitant doktorantus ir magistrantus). Siekiant pagerinti doktorantūros lygio mokslinių tyrimų kokybę ir tarptautinį patrauklumą bei remiantis pasiteisinusia ankstesne patirtimi, buvo įsteigta VU Medicinos ir sveikatos mokslų doktorantūros mokykla.

78. Studijos yra grindžiamos moksliniais tyrimais ir apima mokslinių tyrimų projektus visoje institucijoje, o tai liudija studijų programų aprašai ir studijų nuostatai. Ankstesnis išorinis studijų kryptių vertinimas atskleidė aukštą mokslinių tyrimų rezultatų integravimo į studijas ir studentų mokslinių tyrimų įgūdžių ugdymo lygį. Pokalbiai su studentais patvirtino studijų orientaciją į mokslinius tyrimus: dauguma jų pasakojo, kad yra informuojami apie dėstytojų mokslinių tyrimų projektus, dalyvauja juose, ir ruošiantis seminarams bei rašant kursinius darbus skaito naujausias dėstytojų mokslo publikacijas. Absolventų apklausos ir pokalbiai su jais atskleidė didelį pasitenkinimą studijomis apskritai ir ypač studijų orientacija į mokslinius tyrimus. Konkrečiai apklausti absolventai minėjo studijų vertę ugdant kritinį mąstymą.
79. Užsienio kvalifikacijų pripažinimas užtikrinamas pagal Europos kreditų perkėlimo sistemą (ECTS) ir „Erasmus“ programas. VU buvo pirmasis universitetas Lietuvoje, kuriam SKVC suteikė teisę priimti kvalifikacijų pripažinimo sprendimus. SKVC kasmet įvertina, ar Universiteto užsienio kvalifikacijų pripažinimas atitinka ES politiką. SS yra pateikiama duomenų apie ankstesnio neformaliojo mokymosi ir savaiminiu būdu įgyto išsilavinimo pripažinimą, tačiau tai netaikoma darbo patirties pripažinimui. Vizito susitikimų metu studentai patikino, kad kyla sunkumų siekiant, jog jų darbo patirtis būtų užskaityta vietoj studijų.

### *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.*

80. Studijų ir mokslinių tyrimų tarptautiškumo didinimas aiškiai deklaruojamas kaip Vilniaus universiteto prioritetas. Strateginis veiklos planas 2021–2025 m. įpareigoja VU „užtikrinti Universiteto absolventų gebėjimą veikti globaliomis sąlygomis“, bei sudaryti „sąlygas visiems studentams fizinio ar virtualaus mobilumo būdu, taip pat tarptautinio dalykų turinio dėka įsitraukti į pasaulinius mokslinių idėjų mainus“. Jis taip pat įsipareigoja didinti studijų aplinkos tarptautiškumą ir įgyvendinti kiekvienos studijų programos tarptautiškumo didinimo planus. Studijų tarptautiškumo gairėse nurodomi būtent šie strateginiai tikslai ir įvardinamos sritys, kurias reikėtų tobulinti (pavyzdžiui, didinti užsienio studentų skaičių ir stiprinti jų integraciją, didinti akademinio personalo tarptautiškumą ir kurti dvikalbę studijų informacijos ir paslaugų aplinką). Tai leidžia ekspertų grupei daryti išvadą, kad VU gerai supranta tarptautiškumo keliamų iššūkių svarbą.
81. Kaip viena iš pagrindinių priemonių nurodytiems tikslams pasiekti VU remiasi Europos universitetų aljansu „Arqus“. „Arqus“ partnerystė turėtų padidinti VU bendruomenės narių, vykdančių tarptautinę profesinę veiklą per bendras mokslo ir studijų iniciatyvas, skaičių. 2018 m. Universitetas įsteigė strateginį fondą, skirtą remti užsienio mokslininkų vizitus, skatinti akademinį mobilumą, pritraukti užsienio studentus, organizuoti vasaros mokyklas, remti narystę tarptautiniuose aljansuose ir programose, ir t. t., o 2021 m. buvo pridėtas finansavimas tolesniam studijų programų turinio tarptautiškumo didinimui, kuris daugiausia ir skirtas būtent tarptautinėms studijų programoms. Todėl Universitetas plečia jungtinio ir dvigubo laipsnio studijų programų skaičių bei sistemingai remia narystę „Arqus“ Europos universitetų aljanso ir suvokia iš to gaunamą naudą. VU šį „Arqus“ aljansą laiko ne pavienių projektų rinkiniu, o ilgalaikę strategine pertvarkos priemone.

82. Nuo pat 2015–2017 m. strateginio veiklos plano įgyvendinimo, Universitetas stebi įvairius mokslinių tyrimų ir studijų tarptautiškumo rodiklius: tarptautinių mokslinių publikacijų, tarptautinių mokslinių tyrimų projektų, tarptautinių patentinių paraiškų, įdarbintų mokslininkų iš užsienio skaičiaus, išorinių partnersyčių plėtros, o taip pat nuolatine studijų forma studijuojančių užsienio studentų skaičiaus pokyčius. Iš šių duomenų sunku susidaryti vienareikšmišką nuomonę, tačiau SS ir metinėje veiklos ataskaitoje minimi tam tikri svarbūs teigiami pokyčiai. Pavyzdžiui, šiek tiek padidėjo tarptautinių mokslinių tyrimų projektų bei įdarbintų tyrėjų iš užsienio skaičius. Vis dėlto darbuotojų iš užsienio dalis išlieka itin maža - apie 5%. Ekspertų grupei dar didesnę susirūpinimą kelia mažėjanti užsienyje paskaitas skaičių akademinių darbuotojų dalis - per penkerius metus jų skaičius sumažėjo nuo 7% iki 1%. 2017 m. buvo patvirtinta podoktorantūros stažuotojų pritraukimo schema ir paskelbtas bandomasis kvietimas. Remiantis bandomojo projekto rezultatais, schema buvo pakeista ir 2021 m. išplėsta, įtraukiant į ją ir doktorantus bei kviestinius tyrėjus.
83. Duomenys apie bendrą studentų tarptautiškumą yra šiek tiek labiau džiuginantys. Tarptautinių studentų skaičius gerokai išaugo (nuo 638 studentų 2017 m. iki 1509 studentų 2021 m.). Tačiau šis tarptautinis srautas koncentruotas trijuose fakultetuose, t. y. Medicinos fakultete (60% studentų iš vienos šalies), Ekonomikos ir verslo administravimo fakultete bei Kauno fakultete (Verslo ir informacinių sistemų krypties studijų programose). Gyvybės mokslų centre taip pat studijuoja santykinai didelė užsienio studentų dalis (daugiau nei 10%), o, kaip teigiama 2021 m. veiklos ataskaitoje, visuose kituose fakultetuose šių studentų dalis yra gerokai mažesnė nei 5% (ir dažnai siekia tik 2%) visų studentų. Iki COVID pandemijos išvykstamojo mobilumo dalis nekito ir viršijo 5%, o nuo to laiko tik mažėjo.
84. Universitetas integruoja tarptautinius aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį, siūlydamas studijų programas ir atskirus dalykus anglų kalba. Kiekvienoje Universiteto studijų programoje skiriasi tarptautiniu aspektu pasižyminčio turinio dalis bei personalo turima tarptautinio darbo patirtis. Studijų programų anglų kalba skaičius išaugo daugiau nei dvigubai (nuo 21 2016 m. iki 58 2021 m.). Nepaisant to, anglų kalba siūlomų studijų programų skaičius vis dar gana mažas ne tik teisės, politikos mokslų ir tarptautinių santykių krypties padaliniuose, bet ir gyvybės mokslų kryptyje, kur tarptautiškumas yra itin išplėtotas doktorantūroje ir už jos ribų.
85. Studijų programos anglų kalba vykdomos lygiagrečiai su tomis pačiomis programomis lietuvių kalba, todėl užsienio ir vietos studentų grupės išlieka atskirtos. Ekspertų grupė gavo nevienareikšmiškų paaiškinimų dėl šio atotrūkio; kai kurie vizito susitikimuose su ekspertų grupe dalyvavę asmenys teigė, kad studentai nesiryžta lankyti tarptautiniu aspektu pasižyminčių studijų dalykų, o kiti tuo tarpu minėjo ribotą dėstytojų anglų kalbos žinias. Užsienio studentai taip pat teigia susiduriantys su socialinės integracijos sunkumais. Taigi, VU deklaruojamas tikslas suteikti tarptautinių studijų ar tarptautinių studentų grupių patirtį toli gražu nėra realybė didžiajai daugumai Universiteto studentų, išskyrus kai kurias išimtis, pavyzdžiui, studijuojančius Gyvybės mokslų centre. Dabartinė politika pereiti prie anglų kalbos, kai tik grupėje atsiranda bent vienas užsienio studentas, neturi įtakos bendrai visų studentų mokymosi patirčiai. Tarptautinis orientavimas veiksmingai užtikrinamas tik kalbant apie studijų ir mokslinių tyrimų turinį, prieš įsidarbindamas akademinis personalas privalo įrodyti turimą tarptautinę patirtį.
86. Užsienio kalba parašytų baigiamųjų darbų dalis, nors ir didėja, vis dar siekia tik 11 % visų baigiamųjų darbų, net ir magistrantūroje. Pagirtina tai, kad Universitetas yra nustatęs reikalavimą norintiems gintis savo disertacijas doktorantūros studentams būti pristačius savo tyrimų rezultatus

bent dviejuose tarptautiniuose mokslo renginiuose. Be to, rekomenduojama, kad baigiantis studijas doktorantas būtų atlikęs ne trumpesnę kaip trijų mėnesių (bendra trukmė) stažuotę užsienio mokslo ir studijų institucijoje (-ose). Disertacijų, kuriose pateikiami bendradarbiaujant su užsienio mokslininkais parengtų mokslinių publikacijų rezultatai, skaičius didėja ir pastaraisiais metais siekia apie 40%. Ekspertų grupė mano, kad tai yra labai geras standartas, kurį reikėtų išlaikyti.

87. **Apibendrinant**, VU vykdomi moksliniai tyrimai yra orientuoti į tarptautinį lygmenį. Moksliniai tyrimai ir jais grindžiamos studijos atitinka Universiteto misiją ir strategiją. Universitetas nuolat tobulina studijų ir mokslinių tyrimų tarptautiniu aspektu pasižymintį turinio kokybę ir kiekybę. VU dokumentuose ir nuostatuose tarptautiškumas yra tikslingai pozicionuojamas kaip strateginis tikslas. Egzistuoja aiškūs ir tinkami rodikliai, skirti šiam procesui stebėti ir valdyti. Kai kurios veiklos praktikos yra tinkamos ir nusistovėjusios, pavyzdžiui, personalo tarptautinės publikacijos ir dalyvavimas konferencijose, tarptautinis matomumas kaip būtina personalo atrankos sąlyga, studijų dalykų dėstyje pasitelkiamos naujausios mokslo žinios, ir reikalavimas doktorantams/kandidatams susipažinti su tarptautine mokslo scena. Tačiau visų KAP tarptautiškumo rezultatai labai skiriasi, kadangi kai kurių iš jų tarptautiškumo rodikliai išliko labai žemo lygio bei nėra sukurtas joks tinkamas planas šiai problemai spręsti. Vis dėlto pastarojo meto institucinės iniciatyvos kelti visų studijų programų tarptautiškumo lygį, sistemingai naudotis „Arqus“ aljanso paslaugomis, siekiant skleisti į studentus orientuotą mokymąsi, kurti jungtinius laipsnius ir skatinti studentų mobilumą atspindi strateginį sąmoningumą, pagirtiną transformuojančią institucinę lyderystę ir tarptautinę kokybės kultūrą.

88. **Sprendimas:** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, įvertinama 4 balais.

#### 89. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai**

- Ekspertų grupė rekomenduoja skubiai sukurti patikimą studentų ir absolventų kompetencijų vertinimo metodą, nes šis strateginis tikslas tiesiogiai susijęs su nacionaliniu įgūdžių poreikiu ir socialinių dalininkų poreikiais. Ypatingą dėmesį reikėtų skirti universaliesiems gebėjimams ir bendriesiems įgūdžiams.
- Ekspertų grupė rekomenduoja didinti studijų programų lankstumą (įskaitant tarpdiscipliniškumą ir daugiadiscipliniškumą), plėsti individualaus studijų plano metodą, apsvarstyti galimybę rinktis iššęstinę studijų formą ir mišrų mokymąsi tarp darbo vietos ir akademinės aplinkos.
- Siekiant atgaivinti epistemines bendruomenes bei norint doktorantams pasiūlyti bendras tarnybas ir efektyvinti antrosios ir trečiosios pakopos universitetinių studijų ir mokslinių tyrimų vykdymą, ekspertų grupė rekomenduoja sparčiau plėsti doktorantūros mokyklų modelį ir kitose VU padaliniuose, ypač tuose, kuriuos MOSTA įvertino kaip konkurencingiausias tarptautiniu mastu. Šiam tikslui turėtų būti visapusiškai pasitelkiamas „Arqus“ aljansas.
- Ekspertų grupė rekomenduoja siūlyti tarptautines magistrantūros ir doktorantūros studijų programas visose srityse, kurių mokslinių tyrimų rezultatai atitinka aukštus tarptautinius standartus pagal palyginamąjį mokslo vertinimą.

- Kad būtų sudarytos sąlygos integruotoms bendruomenėms ir tarptautinių studentų grupių patirčiai, ekspertų grupė rekomenduoja plėsti jungtinių modulių (dalykų) skaičių anglų ir lietuvių kalbų studijų programose ir kiek įmanoma labiau sujungti šias programas.
- Siekiant spręsti nevienodų mokslinių tyrimų rezultatų atskiruose KAP problema, ekspertų grupė rekomenduoja ne tik padėti silpnesniems padaliniais plėtoti iniciatyvas, bet ir stiprinti tuos, kurie jau išvystė savo potencialą kaip pavyzdį ir paskatą kitiems.
- Siekiant ambicingų tarptautiškumo didinimo tikslų, kuriuos užsibrėžė VU, ekspertų grupė rekomenduoja nustatyti griežtesnes taisykles dėl personalo kalbų mokėjimo, taip pat numatyti atitinkamas mokymo galimybes, pavyzdžiui, kalbų kursus, tarptautinį mobilumą ir tarpkultūrinius socialinius tinklus tarp VU akademinio personalo. Visų akademinų darbuotojų anglų kalbos žinios turėtų būti tobulinamos ir patvirtinamos pagal Bendruosius Europos kalbų metmenis (BEKM).
- Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja visus VU bendruomenės narius supažindinti su tarptautinio matomumo svarba savęs suvokimui, pilietiniam ir pasauliniam supratimui, tarpkultūriniam jautrumui, lyderystei ir konkurencingumui. Mentorai ir vadovai turėtų padėti studentams ir darbuotojams suprasti, jog verta išeiti iš komforto zonos ir pažįstamo konteksto, nes tai padeda sugriauti nusistovėjusias nuostatas, ugdyti kūrybiškumą bei gebėjimą bendrauti ir diegti naujoves. Studentų ir darbuotojų išvykstamąjį mobilumą reikėtų skatinti skiriant papildomas stipendijas, kokybiškas konsultacijas ir pasitelkiant neseniai įsteigtą VU fondą. Sistemingas mobilumo galimybių ir užsienyje įgytų studijų kreditų pripažinimo užtikrinimas turi būti pasiektas per dabartinį strateginį laikotarpį.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Rektoratui, Tarybai, Senatui ir visiems kitiems sprendimų priėmėjams daryti įtaką šalies vyriausybei ir agentūroms, kad jos skirtų papildomų lėšų tarptautiniam personalui įdarbinti, taip konkuruojant su kitais Europos mokslinių tyrimų universitetais. Vizituojančiųjų profesorių priėmimas Universitete skatinamas pagal specialias programas, tačiau dėl nekonkurencingų atlyginimų jis vis dar yra labai mažas.

#### 90. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Gyvybės mokslų centras - tarptautinė mokslinių tyrimų aplinka, atitinkanti Europos standartus ir pritraukianti geriausias tyrėjas iš Lietuvos ir užsienio. Centro sėkmė ir standartai su tarptautine modernia infrastruktūra ir savo srityse pirmaujančių tyrėjų patirtimi turėtų būti taikomi ir kitose mokslinių tyrimų srityse, kuriose VU užima lyderio pozicijas šalyje.
- Gyvybės mokslų centro, Medicinos fakulteto ir Edukologijos instituto doktorantūros mokyklos, o taip pat ir tos, kurios dar tik bus įsteigtos kituose VU padaliniuose, yra gerosios praktikos pavyzdžiai, rodantys kaip sukurti palankią ir tarptautiniu mastu konkurencingą doktorantūros mokslinių tyrimų aplinką.
- Doktorantų parengtos disertacijos, kuriose bendradarbiaujant su užsienio mokslininkais pateikiami parengtų mokslinių publikacijų rezultatai, sudaro apie 40%. Ekspertų grupė tai vertina tai kaip sektiną standartą ir ragina šią praktiką plėsti.
- Tarptautinis Farmacijos centro bendradarbiavimas su panašiais Kopenhagos ir Upsalos universitetų padaliniais, kurie yra žinomi tarptautiniu mastu dėl savo aukščiausio lygio mokslinių tyrimų, yra geras abipusiai produktyvių ryšių pavyzdys.



- Vidaus fondų, skirtų mokslinių tyrimų pajėgumams didinti ir leidžiančių sėkmingai teikti paraiškas išorės dotacijoms gauti, sukūrimas yra puikus gerosios praktikos pavyzdys stiprinant gebėjimus ir plėtojant mokslinių tyrimų kokybę.
- Speciali doktorantų, podoktorantūros stažuotojų ir kviestinių tyrėjų iš užsienio pritraukimo programa svariai prisideda prie institucijos tarptautiškumo didinimo pastangų.

### 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, analizė ir priemonių veiksmingumo vertinimas.

91. Vilniaus universitetas yra valstybinis universitetas, siekiantis visuomenės gerovės. Jo misija įpareigoja jį „vystyti Lietuvą“, „kurti visuomenę ir valstybę“. Universitetas siekia daryti teigiamą poveikį ne tik sostinėje, bet ir visoje Lietuvoje bei už jos ribų. Universiteto atstovai dalyvauja viešose diskusijose, kritiškai svarstydami svarbiausius klausimus ir siūlydami sprendimus. VU 2021–2025 m. strateginis planas suderintas su Lietuvos nacionaline strategija ir Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslais. Universitetas aktyviai dalyvavo rengiant kelis nacionalinius strateginius planus, įskaitant Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“. Šiame procese buvo išsamiai išanalizuoti nacionaliniai ir regioniniai poreikiai. Universitetas taip pat padarė reikšmingą poveikį regionams, įskaitant indėlį rengiant Vilniaus 2020–2030 m., Kauno 2016–2022 m. ir Šiaulių 2015–2024 m. strateginius plėtros planus. Šiame kontekste Universitetas nusipelnė pagyrų už sėkmingą Šiaulių universiteto integraciją į VU ir jo pertvarkymą į Šiaulių akademiją, kuri atitinka šalies švietimo ir regioninės politikos poreikius. Akademija ne tik įgyvendina savo steigiamąjį tikslą - tobulinti mokytojų rengimą, bet ir turi potencialo daryti įtaką šiaurinio regiono ekonominiam vystymuisi. Keli socialiniai dalininkai, dalyvavę pokalbiuose su ekspertų grupe, teigiamai įvertino „regioninį atsparumą“.

92. VU turi daugybę ryšių su verslo sektoriumi, kurie leidžia suprasti ir prognozuoti šalies ekonomikos ir darbo rinkos poreikius. Jis glaudžiai bendradarbiauja su pirmaujančiomis pasaulinėmis korporacijomis, tokiomis kaip „DuPont Pioneer“, „Cisco System“, IBM, „Osram“, „Samsung“, „Huawei“, BASF, „Stora Enso“, „Symphogen“, CERN, „Femtika“, „Ernst & Young“, „Western Union“, „PricewaterhouseCoopers“, „Brolis Semiconductors“, „Ekspla“, „Nord Security“, „Teltonika“ ir daugeliu kitų. Ši partnerystė leidžia VU užimti svarbų vaidmenį prisidedant prie finansinių technologijų sprendimų, lazerių ir lustų technologijų, tvarios aplinkos ir išmaniųjų miestų kūrimo. Su ekspertų grupe susitikę socialiniai partneriai ir Tarybos nariai teigiamai įvertino Universiteto paramą Lietuvos inovacijų ir verslumo ekosistemai, kurią jis teikia atnaujindamas studijų programas, įgyvendindamas švietimo iniciatyvas, tokias kaip inovacijų dirbtuvės ir hakatonai, taip pat ženkliai plėsdamas savo rezultatų panaudojimą, steigdamas aukštųjų technologijų įmones mokslinių tyrimų srityje ir startuolius. Socialiniai dalininkai ypač pažymėjo bendradarbiavimo su

mokslo ir technologijų parkais Saulėtekio slėnyje ir Visoriuose bei technologiniais verslo inkubatoriais, kurie padeda mažosioms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ) bei pradedančiosioms įmonėms, poveikį. VU Gyvybės mokslų centro bendradarbiavimas su „Thermo Fisher“ turėjo labai didelės įtakos šalies reputacijai tarptautiniuose verslo sluoksniuose. Šios partnerystės sėkmė rodo nuoseklų Universiteto strateginio plano, skirto talentų srautui ir žinių ekonomikai skatinti, įgyvendinimą. Ekspertų grupė pritaria VU planams įtraukti mokslinius tyrimus, praktikas ir iššūkiams grindžiamą mokymąsi į visas studijų programas.

93. Be strateginių analizių ir prognozių vykdymo, VU dar yra pasiruošęs ir greitai reaguoti į socialines ar ekologines krizes. Tai buvo akivaizdu per visą COVID-19 pandemiją, kai VU intelektualiniai ir materialiniai ištekliai buvo pasitelkti visuomenės naudai. Septyni VU mokslininkai dirbo Vyriausybės sveikatos ekspertų taryboje. Siekiant, kad būtų lengviau atlikti bandymus ir kurti metodikas, kurios galiausiai buvo įdiegtos nacionaliniu mastu, skubiai buvo įsteigta Gyvybės mokslų centro laboratorija. Universiteto mokslininkai vadovavo tarpinstituciniam SARS-Cov-2 sekos nustatymo konsorciumui, o įvairių sričių darbuotojai prisidėjo skleidžiant informaciją apie visuomenės sveikatą. Universiteto įsitraukimo pandemijos metu veiksmingumas buvo grindžiamas per dešimtmečius nusistovėjusia mokslo populiarinimo praktika.

94. Apibendrinant galima teigti, kad VU palaiko nuoseklų dialogą su Vyriausybe, valstybės institucijomis ir verslo bendruomene. Ekspertų grupė nustatė, kad Universitetas daro itin stiprą ir teigiamą poveikį nacionaliniam planavimui ir politikos formavimui. Vis dėlto šiuo metu nacionalinių poreikių analizė yra išskaidyta pagal atskiras sritis („silosus“) arba vyksta atliekant išorinius sutartimis grįstus darbus (pavyzdžiui, prisidedant prie įvairių strategijų rengimo). Nepateikiamos holistinės ir sisteminės nacionalinės plėtros prognozės, jau nekalbant apie aišką VU pozicionavimą šioje sistemoje.

95. Vis daugiau dėmesio skiriama nacionalinės ir regioninės plėtros priemonių veiksmingumo stebėsenai, analizei ir vertinimui. 2015 m. buvo paskirtas Partnerystės prorektorius, kurio pareiga - puoselėti bendradarbiavimo su socialiniais, verslo ir pilietiniais partneriais galimybes. Ekspertų grupė čia išvelgia puikią galimybę sukurti tinkamas priemones sistemingai stebėti ir vertinti tokių partnerysčių poveikį. Socialiniai partneriai ir absolventai rekomendavo daugiau dėmesio skirti politiniams ir ekonominiams veiksniams, darantiems įtaką VU poveikiui visuomenei, tačiau kol kas Universitetas tokių tendencijų ir poveikių sistemingai neseka. Institucinio strateginio planavimo metu derėtų sistemingiau analizuoti tokias tendencijas remiantis apklausomis ar užsakomaisiais tyrimais.

#### *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.*

96. VU pradėjo skirti daugiau dėmesio mokymosi visą gyvenimą poreikių stebėsenai. Nors, kaip kritiškai įvardijama SS, sistemingo mokymosi visą gyvenimą poreikių vertinimo proceso vis dar nėra, akivaizdūs kai kurie teigiami instituciniai pokyčiai. Universitete veikia Mokslo ir inovacijų departamentas, ir, kaip ekspertų grupė sužinojo vizito metu, viena iš šio jo pareigų yra suderinti mokslininkų ir verslo sektoriaus poreikius, kurie gali apimti ir mokymosi visą gyvenimą poreikius.

97. Suprantama, kad mokymosi visą gyvenimą poreikių stebėseną reiškia ir mokymosi visą gyvenimą koncepcijos atnaujinimą. Kaip pažymėta ankstesniame 2013 m. instituciniame vertinime, „ši sąvoka suprantama labai siaurai, tiesiog kaip profesinio tobulėjimo kursai, pavyzdžiui, specialybės kursai medikams“. Platesnė minėtos koncepcijos sąvoka turėtų apimti suaugusiųjų švietimą ir visuomenės supratimą apie mokslą, kuriuo taip aktyviai užsiima VU, asmenų, svarstančių naujus profesinius ir gyvenimo kelius, perkvalifikavimą, o taip pat tęstinį kvalifikacijos kėlimą jau įsitvirtinusiems specialistams.
98. VU strateginiame plane pažymimas siekis ugdyti „absolventus, kursiančius ateities visuomenę“. VU laikosi mokymosi visą gyvenimą koncepcijos, diegdamas studentams aktualių aspektų tyrinėjimo kultūrą ir suteikdamas jiems galimybes įsitraukti į kokybišką mokymąsi tiek siekiant antrosios pakopos kvalifikacijos, tiek įsitraukiant į tęstinį profesinį tobulėjimą. VU išpūdingai plėtoja ryšius su gabiais vaikais ir bendrojo lavinimo mokyklų mokiniais, kurie ateityje galbūt studijuos į Universitete.
99. Įdiegtos tam tikros priemonės, palengvinančios oficialų ankstesnio mokymosi pripažinimą. Universitetas jau daugelį metų įskaito dalinių studijų metu pasiektus mokymosi rezultatus ir toliau plečia kokybės užtikrinimo priemones, kurios bus reikalingos siekiant maksimaliai plėsti lankstaus mokymosi galimybes. Ekspertų grupė labai palankiai vertina tokių struktūrų sukūrimą ir pritaria jų stiprinimui, nes Universiteto studentai vis dar susiduria su sunkumais perkeldami kreditus.
100. VU strateginiame plane mokymosi visą gyvenimą veiklų koordinavimas įvardijamas kaip prioritetas, įskaitant visapusiško Mokymosi visą gyvenimą centro sukūrimą ir mokymosi visą gyvenimą koncepcijos atnaujinimą. Ekspertų grupė mano, kad šios iniciatyvos yra labai aktualios ir turėtų būti skubiai įgyvendintos. Dabartinė veiklos praktika yra orientuota į KAP, kuomet patys padaliniai rengia kvalifikacijos tobulinimo kursus pagal savo dalykinę kompetenciją. Nors šis požiūris turi tam tikrų privalumų (pavyzdžiui, leidžia pasiekti aukštą studijų programų turinio kokybę), tačiau jis nesprenžia bendrųjų įgūdžių tobulinimo ir platesnio tarpdisciplininio požiūrio plėtojimo klausimų.
101. Apklausti absolventai taip pat išreiškė norą, kad Universitetas suteiktų lankstesnes ir labiau tarpdisciplinines tęstinio mokymosi galimybes. Kaip teisingai pažymėjo vienas iš teisės absolventų - „Jei nori sėkmingai dirbti komercinės teisės srityje, turi suprasti ir verslo pagrindus“. Didesnį dėmesį mišriam mokymuisi (pavyzdžiui, studentams bendradarbiaujant su darbdaviais) pabrėžė ir absolventai ir darbdaviai, kurie tai vertino kaip galimybę užsitikrinti kvalifikuotą darbo jėgą savo įmonėms.
102. SS ir išorės socialiniai dalininkai atskleidė, kad iki šiol Universitetą varžė finansavimo sąlygos, kadangi jos riboja VU galimybes pasiūlyti mokymosi visą gyvenimą programas, kurios potencialiems besimokantiejiems atrodytų patrauklios. Nepaisant šių suvaržymų, Universitetas užsitarnavo gerą vardą dėl siūlomų profesinio tobulėjimo galimybių tokiose srityse kaip kalbų mokymasis, teisininko profesija ir srityse, kurias reglamentuoja valstybiniai teisės aktai, pavyzdžiui sveikatos priežiūros ir farmacijos profesijos.
103. Šiandien nacionalinė teisinė ir kultūrinė aplinka yra pasikeitusi. Universitetas gali gauti pajamų iš mokymosi visą gyvenimą pasiūlos ir skatinti akademinį personalą dėstyti mokymosi visą gyvenimą programose, neapsiribojant įprastą dėstyto ir mokslinių tyrimų veikla. Be to, vyriausybė ir socialiniai partneriai vieningai siekia remti talentų ugdymą. Universitetas pasinaudojo šiomis galimybėmis ir įpareigojo Verslo mokyklą plėtoti Universiteto mokymosi visą gyvenimą gebėjimus. Šis sprendimas

buvo priimtas įvertinus Verslo mokyklos kompetenciją į paklausą orientuoto verslo mokymo srityje ir jos patirtį vykdant vadovų ir komercinius įsipareigojimus. Ekspertų grupė pastebėjo, kad absolventai ir socialiniai partneriai jaučia didelį pasitenkinimą šiais pokyčiais, ir tikisi, kad juos pasitelkiant bus patobulinti anksčiau KAP siūlyti mokymosi visą gyvenimą kursai. Institucinis Šiaulių akademijos prijungimas prie VU įnešė papildomos vertės ir patirties mokymosi visą gyvenimą srityje. Ekspertų grupė pasidžiaugė, kad šias galimybes pastebėjo ir jomis pasinaudojo VU vadovybė, darbdaviai ir absolventai. Neseniai įvykę pokyčiai šalies ekonominėje aplinkoje suteikia Vilniaus universitetui papildomų galimybių mokymosi visą gyvenimą srityje, todėl būtina kuo skubiau čia užimti lyderio poziciją.

104. **Apibendrinant**, VU yra universitetas, darantis išskirtinį poveikį šalies visuomenei, ekonomikai, politikos formavimui ir viešosioms diskusijoms. Aktyvus jo vaidmuo komunikacijos ir žinių perdavimo srityje yra ne tik jo misijos dalis - šį vaidmenį skatina ir remia platus jo narių įsitraukimas į išorinius tinklus ir viešuosius forumus. VU absolventų ir strateginių partnerių tinklai yra stiprūs ir suteikia išskirtinę galimybę Universitetui daryti atitinkamą įtaką, kuria jis sąmoningai ir aktyviai naudojasi. Pastaraisiais metais Universitetas gerokai padidino savo poveikį nacionaliniams inovaciniams pajėgumams, t. y. padidino mokslinių tyrimų rezultatų vertę, teikė paramą su VU susijusioms aukštųjų technologijų įmonėms arba kūrė inovacijų centrus svarbiausiuose šalies ekonomikos sektoriuose.

VU, kaip pagrindinis šalies talentų šaltinis, savo strateginiame plane pirmenybę teikia bendriesiems gebėjimams, ypač problemų sprendimo kompetencijoms ir tarpdiscipliniškumui, kad būtų patenkintas aiškus socialinių dalininkų poreikis. Tačiau į šį poreikį buvo reaguojama lėtai, nes trukdė VU decentralizuoti ir lėti sprendimų priėmimo procesai. Atrodo, kad VU nesuprato su tuo susijusių sprendimų (nors juos labai pabrėžė absolventai) skubumo. Kalbant apie mokymąsi visą gyvenimą, Universitetui dešimtmečius trukdė nepalankios sistemos sąlygos, kurios buvo pašalintos tik neseniai. Kol kas VU veikia reaktyviai, o ne proaktyviai nustato nacionalinę politikos programą mokymosi visą gyvenimą srityje. Turėdamas išsamų mokymosi visą gyvenimą planą, VU turėtų puikią galimybę ne tik vadovauti nacionalinėms diskusijoms dėl įgūdžių programos, bet ir tapti pagrindiniu nuolatinio profesinio tobulėjimo paslaugų teikėju Baltijos regione. Šis planas taip pat galėtų padėti įveikti sisteminės analizės, susijusios su bendru įgūdžių poreikiu Lietuvoje ir Baltijos regione, trūkumą.

105. **Sprendimas**: sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, įvertinama 4 balais.

106. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai**:

- Ekspertų grupė rekomenduoja įsteigti padalinį, kuris rinktų ir analizuotų informaciją apie regioninius ir nacionalinius poreikius, kad būtų galima plėtoti strateginį vystymąsi šioje srityje. Patartina atlikti išsamią inventorizaciją, kuri atskleistų kuriose srityse Universitetas yra ar galėtų būti stipriausias nacionalinės ar regioninės plėtros partneris, ir paskirti už konkrečias sritis atsakingus KAP.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sukurti sistemingą mokymosi visą gyvenimą poreikių vertinimo procesą, kuris leistų VU aktyviai formuoti nacionalinę diskusiją dėl įgūdžių plėtojimo programos ir tapti pagrindiniu tęstinio profesinio tobulėjimo teikėju Baltijos regione.
- Ekspertų grupė rekomenduoja stiprinti partnerystę srityse, kurios yra itin svarbios Pramonei 4.0 ir kuriose VU yra ypač stiprus, pavyzdžiui, finansinių technologijų, lazerių ir lustų technologijos, tvari aplinka, išmanieji miestai ir t. t.

- Ekspertų grupė rekomenduoja daugiau dėmesio skirti išorinių veiksnių, darančių didelę įtaką Lietuvos valstybei, visuomenei ir ekonomikai, vertinimui. Šis vertinimas turi būti reguliarus ir operatyvus, kad būtų galima teikti žiniomis pagrįstas rekomendacijas dėl ilgalaikių ir trumpalaikių iššūkių.
- Siekiant didinti Universiteto žinomumą nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, ekspertų grupė rekomenduoja aktyviau skleisti VU studentų, mokslininkų ir absolventų pasiekimus plačiajai visuomenei.

#### 107. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- VU demonstruoja išskirtinį supratimą apie mokslinės komunikacijos svarbą, ypač Universiteto bendradarbiavimo su mokyklomis srityje, per įvairių programų, įskaitant mobiliosios mokslo laboratorijos naudojimą, įgyvendinimą.
- Universiteto parama Lietuvos inovacijų ir verslumo ekosistemai per mokslo ir technologijų parkus Saulėtekio slėnyje ir Visoriuose bei abipusį mokslo ir verslo bendradarbiavimą (pavyzdžiui, Gyvybės mokslų centro bendradarbiavimas su aukštųjų technologijų įmonėmis). Toks tarpsektorinis bendradarbiavimas daro labai didelę įtaką šalies reputacijai tarptautiniuose verslo sluoksniuose.
- VU parama akademiniam personalui inovacijų ir naudos kūrimo iniciatyvoms, įskaitant intelektinės nuosavybės apsaugos procedūras ir patentų apsaugą, bei kuriant aukštųjų technologijų įmones ir startuolius, pastaraisiais metais gerokai išaugo. Jos veiksmingumą plačiai vertina darbuotojai ir išorės socialiniai dalininkai, ir būtent dėl jos sparčiai daugėja VU mokslininkų sukurtų patentų ir aukštųjų technologijų įmonių.
- VU tyrėjai atliko svarbų vaidmenį kovojant su COVID-19 pandemija ir užtikrinant visuomenės sveikatos apsaugą.
- Šiaulių akademija buvo sėkmingai prijungta prie VU ir dabar gali veiksmingiau siekti XXI a. pedagogikos paslaugų teikimo Šiaurės Lietuvos regionui ir visai valstybei.

## **IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI**

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

### **Valdymas:**

- „Kaskadinio“ dialogo tarp įvairių VU sluoksnių ir bendruomenės narių principas yra gera praktika, siekiant prasmingo visų Universiteto socialinių dalininkų įsitraukimo į strateginę ir sisteminę Universiteto plėtrą.
- Kasmetiniai pokalbiai su darbuotojais, susiję su tiksliais, pareigomis ir vykdoma veikla atlieka abipusiai naudingą funkciją - jų metu aptariamai Universiteto lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu, t. y. kaip jis galėtų prisidėti prie strateginių institucijos tikslų įgyvendinimo, ir VU pagalba darbuotojui siekiant šių tikslų.

- Per trumpą laiką VU sėkmingai apjungė dvi anksčiau buvusias savarankiškas institucijas – valstybinį universitetą - Šiaulių universitetą ir Tarptautinę verslo mokyklą - į bendrą VU organizacinę struktūrą. Taip, kaip buvo pasiekti šie apjungimai, liudija apie Universiteto lyderystę, jo įsipareigojimą tautos švietimui, lankstumą ir norą prisitaikyti prie pokyčių. Atrodo, kad apjungimas išėjo dalyvaujančioms institucijoms į naudą. Tai turėtų būti gerosios praktikos pavyzdys, kaip institucijoms reaguoti į vidaus ir išorės iššūkius.
- ES struktūrinių fondų didelės investicijos, ypač į Saulėtekio ir Santaros akademinius padalinius bei Medicinos fakulteto Mokslo centrą Santariškėse, buvo atliktos strategiškai ir tikslingai, atsižvelgiant į VU misiją ir ilgalaikius tikslus.
- Ekspertų grupė pripažįsta VU stipriąsias institucinės organizacinės plėtros puses ir siūlo, kad patirtis šioje srityje galėtų tapti Universiteto studijų sritimi ir vertinga patirtimi, kurią būtų galima skleisti visoje šalyje.

### **Kokybės užtikrinimas:**

- Reguliarios diskusijos studijų programų komitetuose ir gyvas socialinių dalininkų bendravimas, įskaitant aktyvų studentų įsitraukimą ir užtikrintą reagavimą į jų įvardintas problemas.
- Reguliarios VU centrinės vadovybės ir KAP diskusijos apie strategijos kūrimą ir įgyvendinimą per metinį veiklos planą užtikrina, kad strateginė plėtra būtų įsišaknijusi visos institucijos kasdienybėje.
- Išsamus dėstytojų kokybės gerinimo priemonių rinkinys, apimantis dėstytojų kompetencijų vertinimą priimant darbuotojus į darbą; nuolatinis šių kompetencijų tobulinimas, teikiant dėstytojams individualų grįžtamąjį ryšį, apdovanojimus, skirtus išskirtiniam dėstytojų įvertinti, taip pat mokymo inovacijų fondas.

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

- VU Gyvybės mokslų centre sukurta pasaulinio lygio mokslinių tyrimų aplinka, atitinkanti pirmaujančius Europos standartus, kuri pritraukia geriausius tyrėjus iš Lietuvos ir užsienio. Centro sėkmė ir standartai su tarptautine modernia infrastruktūra ir pripažintais mokslininkais turėtų būti taikomi ir kitose mokslinių tyrimų srityse, kuriose VU užima lyderio pozicijas šalyje.
- Gyvybės mokslų centro, Medicinos fakulteto ir Edukologijos instituto doktorantūros mokyklos, o taip pat ir tos, kurios dar tik bus įsteigtos kituose VU padaliniuose, yra gerosios praktikos pavyzdžiai, rodantys kaip sukurti palankią ir tarptautiniu mastu konkurencingą doktorantūros mokslinių tyrimų aplinką.
- Doktorantų parengtos disertacijos, kuriose bendradarbiaujant su užsienio mokslininkais pateikiami parengtų mokslinių publikacijų rezultatai, sudaro apie 40%. Ekspertų grupė tai vertina tai kaip sektiną standartą ir ragina šią praktiką plėsti.
- Tarptautinis Farmacijos centro bendradarbiavimas su Kopenhagos ir Upsalos universitetų katedromis yra geras abipusiai produktyvių ryšių pavyzdys.

- Vidaus fondų, skirtų mokslinių tyrimų pajėgumams didinti ir leidžiančių sėkmingai teikti paraiškas išorės dotacijoms gauti, sukūrimas yra puikus gerosios praktikos pavyzdys stiprinant gebėjimus ir plėtojant mokslinių tyrimų kokybę.
- Speciali doktorantų, podoktorantūros stažuotojų ir kviestinių tyrėjų iš užsienio pritraukimo programa svariai prisideda prie institucijos tarptautiškumo didinimo pastangų.

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

- VU demonstruoja išskirtinį supratimą apie mokslinės komunikacijos svarbą, ypač Universiteto bendradarbiavimo su mokyklomis srityje, per įvairių programų, įskaitant mobiliosios mokslo laboratorijos naudojimą, įgyvendinimą.
- Universiteto parama Lietuvos inovacijų ir verslumo ekosistemai per mokslo ir technologijų parkus Saulėtekio slėnyje ir Visoriuose bei abipusį mokslo ir verslo bendradarbiavimą (pavyzdžiui, Gyvybės mokslų centro bendradarbiavimas su aukštųjų technologijų įmonėmis). Toks tarpsektorinis bendradarbiavimas daro labai didelę įtaką šalies reputacijai tarptautiniuose verslo sluoksniuose.
- VU parama akademiniam personalui inovacijų ir naudos kūrimo iniciatyvoms, įskaitant intelektinės nuosavybės apsaugos procedūras ir patentų apsaugą, bei kuriant aukštųjų technologijų įmones ir startuolius, pastaraisiais metais gerokai išaugo. Jos veiksmingumą plačiai vertina darbuotojai ir išorės socialiniai dalininkai, ir būtent dėl jos sparčiai daugėja VU mokslininkų sukurtų patentų ir aukštųjų technologijų įmonių.
- VU tyrėjai atliko svarbų vaidmenį kovojant su COVID-19 pandemija ir užtikrinant visuomenės sveikatos apsaugą.
- Šiaulių akademija buvo sėkmingai prijungta prie VU ir dabar gali veiksmingiau siekti XXI a. pedagogikos paslaugų teikimo Šiaurės Lietuvos regionui ir visai valstybei.

## **V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS**

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

### **Valdymas:**

- Siekiant sustiprinti strateginio valdymo gebėjimus, lankstumą ir gebėjimą reaguoti į išorinius poreikius, ekspertų grupė rekomenduoja Universitetui nusistatyti institucinius prioritetus, sukurti kritinę masę ir padidinti išteklius centriniu instituciniu lygmeniu, kad būtų galima imtis reikšmingesnių veiksmų. Norint atliepti nacionalinius ir pasaulinius iššūkius, didinti tarptautinį matomumą ir konkurencingumą bei sudaryti sąlygas VU atlikti pagrindinį vaidmenį Lietuvos valstybės, ekonomikos ir visuomenės raidoje, reikia nusistatyti daugiau tarpfakultetinių prioritetų, kuriems būtų pasitelkiami pagalbiniai ištekliai, ir skatinti bendradarbiavimą tarp fakultetų didesnėse grupėse.

- Ekspertų grupė taip pat rekomenduoja kruopščiau atrinkti ir įvertinti nedidelį kiekį svarbiausių strateginės veiklos duomenų, kurie turi didžiausią reikšmę strateginei plėtrai, ir pateikti juos sprendimus priimančioms institucijoms, kad jie visada būtų po ranka. Nėra nustatytos tos stipriosios ir silpnosios pusės, į kurias reikia nedelsiant atkreipti strateginių institucinių sprendimų priėmėjų dėmesį, tam turėtų būti skiriamas prioritetas.
- Ekspertų grupė siūlytų apsvaistyti galimybę suformuoti Vyriausiąją informacijos pareigūno pareigybę arba įsteigti Institucinių tyrimų tarnybą, kuri rinktų, analizuotų ir pateiktų pagrindinę informaciją apie strateginę plėtrą ir kitus svarbiausius institucinio vystymosi aspektus. Pagrindinės jo funkcijos galėtų būti analizės ir ataskaitų teikimas, siekiant plėtoti įrodymais pagrįstą požiūrį į organizacinį planavimą, sprendimų priėmimą ir kokybės gerinimą.
- Suprasdama kaip svarbu, kad kasmetiniai pokalbiai dėl tikslų, pareigų ir vykdomos veiklos maksimaliai prisidėtų prie strateginių tikslų siekimo, ekspertų grupė palankiai vertina VU planą vykdyti šiuos pokalbius visais organizacijos lygmenimis ir su atskirais darbuotojais. Ekspertų grupė taip pat rekomenduoja skirti prioritetinį strateginį dėmesį vadovų ugdymui ir darbuotojų mokymams, kad visi už tai atsakingi asmenys galėtų veiksmingai ir su derama empatija vesti tokius pokalbius.
- Kalbant apie interneto svetainės plėtrą, ekspertų grupė skatintų pasistengti, kad visi pagrindiniai dokumentai ir veiklos rodikliai būtų lengviau prieinami institucijos nariams ir išorės partneriams. Ji taip pat rekomenduoja pagerinti tinklalapio prieinamumą žmonėms su fizinėmis ar psichinėmis negaliomis.

### **Kokybės užtikrinimas:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja VU sukurti išsamią kokybės užtikrinimo politiką ir sistemą, kurioje būtų numatyta kokybės užtikrinimo organizacinė struktūra - su tiksliais dalyvių vaidmenų ir užduočių aprašymu.
- Ji taip pat rekomenduoja kokybės užtikrinimo politikoje ir sistemoje visapusiškai atsižvelgti į dabartinę praktiką, kuri atspindi įsišaknijusius kokybės kultūros bruožus.
- Rekomenduojama suintensyvinti darbą, susijusį su „instituciniais darbuotojų kvalifikacijos kėlimo standartais“. Ši rekomendacija jau buvo pateikta 2013 m. išorinio vertinimo išvadose, tačiau visam Universitetui taikomi bendri standartai dar nėra parengti, nors jie ir yra ypač svarbūs institucinei plėtrai.
- Ekspertų grupė rekomenduoja kokybės užtikrinimo dokumentus, įskaitant kokybės tikslus ir kokybės užtikrinimo sistemos aprašą, padaryti viešus ir visiems prieinamus VU interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis.
- Ekspertų grupė rekomenduoja užsienio studentams teikti labiau individualizuotą ir veiksmingą paramą, siekiant palengvinti jų integraciją į VU bendruomenę.
- Ekspertų grupė rekomenduoja didinti studentų informuotumą apie konkrečius skundų teikimo būdus, taip pat organizuoti darbuotojų mokymus, siekiant didinti informuotumą apie nediskriminavimo praktiką ir gebėjimą pastebėti kritines situacijas.



### Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Ekspertų grupė rekomenduoja skubiai sukurti patikimą studentų ir absolventų kompetencijų vertinimo metodą, nes šis strateginis tikslas tiesiogiai susijęs su nacionaliniu įgūdžių poreikiu ir socialinių dalininkų poreikiais. Ypatingą dėmesį reikėtų skirti universaliesiems gebėjimams ir bendriesiems įgūdžiams.
- Ekspertų grupė rekomenduoja didinti studijų programų lankstumą (įskaitant tarpdiscipliniškumą ir daugiadiscipliniškumą), plėsti individualaus studijų plano metodą, apsvarstyti galimybę rinktis iššęstinę studijų formą ir mišrų mokymąsi tarp darbo vietos ir akademinės aplinkos.
- Siekiant atgaivinti epistemines bendruomenes bei norint doktorantams pasiūlyti bendras tarnybas ir efektyvinti antrosios ir trečiosios pakopos universitetinių studijų ir mokslinių tyrimų vykdymą, ekspertų grupė rekomenduoja sparčiau plėsti doktorantūros mokyklų modelį ir kitose VU padaliniuose, ypač tuose, kuriuos MOSTA įvertino kaip konkurencingiausias tarptautiniu mastu. Šiam tikslui turėtų būti visapusiškai pasitelkiamas „Arqus“ aljansas.
- Ekspertų grupė rekomenduoja siūlyti tarptautines magistrantūros ir doktorantūros studijų programas visose srityse, kurių mokslinių tyrimų rezultatai atitinka aukštus tarptautinius standartus pagal palyginamąjį mokslo vertinimą.
- Kad būtų sudarytos sąlygos integruotoms bendruomenėms ir tarptautinių studentų grupių patirčiai, ekspertų grupė rekomenduoja plėsti jungtinių modulių (dalykų) skaičių anglų ir lietuvių kalbų studijų programose ir kiek įmanoma labiau sujungti šias programas.
- Siekiant spręsti nevienodų mokslinių tyrimų rezultatų atskiruose KAP problema, ekspertų grupė rekomenduoja ne tik padėti silpnesniems padaliniais plėtoti iniciatyvas, bet ir stiprinti tuos, kurie jau išvystė savo potencialą kaip pavyzdį ir paskatą kitiems.
- Siekiant ambicingų tarptautiškumo didinimo tikslų, kuriuos užsibrėžė VU, ekspertų grupė rekomenduoja nustatyti griežtesnes taisykles dėl personalo kalbų mokėjimo, taip pat numatyti atitinkamas mokymo galimybes, pavyzdžiui, kalbų kursus, tarptautinį mobilumą ir tarpkultūrinius socialinius tinklus tarp VU akademinio personalo. Visų akademinio darbuotojų anglų kalbos žinios turėtų būti tobulinamos ir patvirtinamos pagal Bendruosius Europos kalbų metmenis (BEKM).
- Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja visus VU bendruomenės narius supažindinti su tarptautinio matomumo svarba savęs suvokimui, pilietiniam ir pasauliniam supratimui, tarpkultūriniam jautrumui, lyderystei ir konkurencingumui. Mentorai ir vadovai turėtų padėti studentams ir darbuotojams suprasti, jog verta išeiti iš komforto zonos ir pažįstamo konteksto, nes tai padeda sugriauti nusistovėjusias nuostatas, ugdyti kūrybiškumą bei gebėjimą bendrauti ir diegti naujoves. Studentų ir darbuotojų išvykstantąjį mobilumą reikėtų skatinti skiriant papildomas stipendijas, kokybiškas konsultacijas ir pasitelkiant neseniai įsteigtą VU fondą. Sistemingas mobilumo galimybių ir užsienyje įgytų studijų kreditų pripažinimo užtikrinimas turi būti pasiektas per dabartinį strateginį laikotarpį.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Rektoratui, Tarybai, Senatui ir visiems kitiems sprendimų priėmėjams daryti įtaką šalies vyriausybei ir agentūroms, kad jos skirtų papildomų lėšų

tarptautiniam personalui įdarbinti, taip konkuruojant su kitais Europos mokslinių tyrimų universitetais. Vizituojančiųjų profesorių priėmimas Universitete skatinamas pagal specialias programas, tačiau dėl nekonkurencingų atlyginimų jis vis dar yra labai mažas.

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

- Ekspertų grupė rekomenduoja įsteigti padalinį, kuris rinktų ir analizuotų informaciją apie regioninius ir nacionalinius poreikius, kad būtų galima plėtoti strateginį vystymąsi šioje srityje. Patartina atlikti išsamią inventorizaciją, kuri atskleistų kuriose srityse Universitetas yra ar galėtų būti stipriausias nacionalinės ar regioninės plėtros partneris, ir paskirti atsakingus KAP, kurie prisiimtų atsakomybę už konkrečias sritis.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sukurti sistemingą mokymosi visą gyvenimą poreikių vertinimo procesą, kuris leistų VU aktyviai formuoti nacionalinę diskusiją dėl įgūdžių plėtojimo programos ir tapti pagrindiniu tęstinio profesinio tobulėjimo teikėju Baltijos regione.
- Ekspertų grupė rekomenduoja stiprinti partnerystę srityse, kurios yra itin svarbios Pramonei 4.0 ir kuriose VU yra ypač stiprus, pavyzdžiui, finansinių technologijų, lazerių ir lustų technologijos, tvari aplinka, išmanieji miestai ir t. t.
- Ekspertų grupė rekomenduoja daugiau dėmesio skirti išorinių veiksnių, darančių didelę įtaką Lietuvos valstybei, visuomenei ir ekonomikai, vertinimui. Šis vertinimas turėtų būti reguliarus ir operatyvus, kad būtų galima teikti žiniomis pagrįstas rekomendacijas dėl ilgalaikių ir trumpalaikių iššūkių.
- Siekiant didinti Universiteto žinomumą nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, ekspertų grupė rekomenduoja aktyviau skleisti VU studentų, mokslininkų ir absolventų pasiekimus plačiajai visuomenei.

© *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 08

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)