



***MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY***

Grupės vadovas:  
Panel chairperson:  
Vertinimo sekretorė:  
Review secretary:

Prof. Dr. Frank Emmert

Dr. Lina Zenkienė

Grupės nariai (kategorija):  
Panel members (category):

Prof. Dr. Attila Pausits (akademinės  
bendruomenės narys)  
Prof. Dr. Federico Casolari (akademinės  
bendruomenės narys)  
Irina Urbonė (socialinė partnerė)  
Stanimir Boyadzhiev (studentas)

SKVC vertinimo koordinatorė:  
Review coordinator at SKVC:

Kamilė Radzevičiūtė

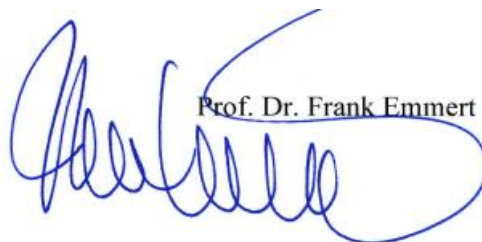
2023

*Išvadų kalba – anglų kalba*

## TURINYS

I. SANTRAUKA .....	3
II. ĮŽANGA .....	4
2.1. Vertinimo eiga .....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	6
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ .....	7
3.1. Valdymas .....	7
3.2. Kokybės užtikrinimas .....	17
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla .....	20
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	26
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	31
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI .....	32

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Mykolo Romerio universiteto veiklos išorinio vertinimo išvadų tekstas.

  
Prof. Dr. Frank Emmert

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadamis 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, Centras) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:
  - Prof. Dr. Frank Emmert (grupės vadovas)
  - Dr. Lina Zenkienė (vertinimo sekretorė)
  - Prof. Dr. Attila Pausits (akademinės bendruomenės atstovas)
  - Prof. Dr. Federico Casolari (akademinės bendruomenės atstovas)
  - Irina Urbonė (socialinė partnerė)
  - Stanimir Boyadzhiev (studentas)
4. **Mykolo Romerio Universitetas** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta(s) **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

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

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

4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų;

3 balai - **gerai** - sritis plėtojama sistemiškai, 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. Nustatyta **10** gerosios praktikos pavyzdžių ir pateiktos **38** rekomendacijos veiklos tobulinimui.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Mykolo Romerio universiteto (toliau – MRU arba Universitetas) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, Vilniuje jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-1529 ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-32.
8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; Ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; Ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape Ekspertų grupei buvo pateikta savianalizės suvestinė (toliau – SS) su 59 priedais. SKVC pateikė Ekspertų grupei papildomą informaciją, įskaitant bendrus duomenis apie Lietuvos aukštąjį mokslą ir aukštąsias mokyklas, akademinę kvalifikacijų pripažinimą, akademinę etiką ir vertinamąjį Universitetą, kaip nurodyta Metodikoje (26 skyrius), MRU statistinius duomenis apie studentus, jų priėmimą ir finansavimą, studentų ir dėstytojų santykį, studijų programas, studijų kryptių išorinio akreditavimo rezultatus; absolventų skaičių ir jų įsidarbinimo galimybes; personalo sudėtį; 2013 m. atlikto ankstesnio išorinio veiklos vertinimo išvadas, kasmetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos (MTEP) vertinimą nuo 2019 m., taip pat mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos veiklos lyginamąjį ekspertinį vertinimą (LEV); valstybės biudžeto asignavimus mokslinių tyrimų veiklai; taip pat Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupės prašymu prieš vizitą arba jo metu buvo pateikta ši papildoma informacija:
  - MRU ateities planai (laikotarpiui iki 2030 m.) – parengti dokumentui su papunkčiui išdėstyta informacija;
  - 2023–2030 m. pirminių ir antrinių prioritetų santrauka (taip pat prioritetus, susijusius su pokyčiais (iš kur bus gaunami ištekliai, pvz., infrastruktūros atnaujinimui, akademinų darbuotojų mokymams);
  - Kauno padalinio ištekliai;
  - Visų dėstytojų sąrašas, nurodant jų akademinį laipsnį, darbo pobūdį (dirba visą ar ne visą darbo laiką ir kt.), dėstymo valandas per savaitę, dalyvavimą moksliniuose tyrimuose, dėstomus dalykus; tačiau duomenys apie dėstytojų akademinį laipsnį ir mokslinių tyrimų sritis nebuvo pateikti;
  - 2023 m. biudžeto suvestinę, nurodant pajamų iš valstybės, tarptautinių mokslinių tyrimų projektų, mokesčių už mokslą ir kitų šaltinių procentinę dalį, taip pat suskirstymą pagal pagrindinius išlaidų straipsnius (personas, patalpos, tarptautinis judumas ir kt.);

- 2018–2023 m. biudžeto išlaidos;
  - Daktaro disertacijų, bakalauro ir magistro darbų pavyzdžiai (nuo žemiausio iki aukščiausio įvertinimo);
  - Tarptautinio bendradarbiavimo veiklų sąrašas;
  - Programų anglų kalba mokymosi rezultatai;
  - Studijų programų sąrašas;
  - Vidutinė studijų baigimo trukmė;
  - Studentų, kurie baigia studijas per vienus metus po kurso išklausymo, dalis (suskirstant pagal nuolatinių ir išėstinių studijų studentus);
  - Metinio vertinimo susirinkimo šablonas;
  - Informacija apie teisės klinikos prieinamumą.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir pasirengiamųjų Grupės susitikimų. Ekspertų grupė į Universitetą vyko 2023 m. balandžio 25-27 d. kur vyko susitikimai su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito Ekspertų grupė susitiko gyvai ir nuotoliu 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 ankstesnį vertinimą, atliktą 2013 m.
12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** - 5 balai - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** - 4 balai - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai - sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** - 2 balai - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** - 1 balas - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.
13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nė viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).
14. Vadovaujantis Metodika, Ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.
15. Ekspertų grupė gavo MRU pastabas ir jas apsvarstė. Dėl to vertinimo išvadose buvo padaryti smulkūs pakeitimai.
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 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 išvadamis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadamis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

19. Ekspertų grupė norėtų pabrėžti, kad savo įgaliojimus ji pirmiausia suprato kaip kolegialumo ir pagarbos institucinei autonomijai principais grindžiamą formuojamąjį vertinimą, todėl norėtų pateikti savo galutines išvadas kaip indėlį ir, tikimės, paskatą MRU bendruomenei toliau analizuoti Universiteto veiklos kryptis, MRU ir regiono aktualijas bei tolesnę kokybės užtikrinimo ir gerinimo veiklą.

## 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

20. MRU yra valstybinis universitetas, įsteigtas 2004 m. Jo istorija siekia 1990-uosius metus, kai buvo įkurta Lietuvos policijos akademija. Nuo to laiko ši institucija buvo kelis kartus pertvarkoma – į Lietuvos teisės akademiją (1997–2000 m.) ir Lietuvos teisės universitetą (2000–2004 m.). MRU misija – stiprinti demokratinę Lietuvos valstybę, skatinti darnią novatorišku mokslu grįstą visuomenės pažangą, ugdyti laisvas, kūrybingas, atsakingas, kritiškai mąstančias ir visą gyvenimą besimokančias asmenybes, kiekvienam bendruomenės nariui atverti kelius į asmeninę ir profesinę sėkmę. MRU padaliniai veikia Vilniuje, Kaune, Utenoje ir Marijampolėje (SS). Pagrindiniai MRU valdymo organai – Taryba, Senatas ir Rektorių (SS), skiriami penkerių metų kadencijai. Universiteto veiklos vykdyme dalyvauja 18 administracinių padalinių. MRU yra didžiausias socialinių mokslų universitetas Lietuvoje, kuriame 95 % akademinių studijų programų sudaro socialinių mokslų srities programos. MRU vykdo trijų pakopų aukštojo mokslo studijas. Iš 68-ių studijų programų 19-oje studijų kryptyse 24 yra bakalauro, 43 – magistrantūros ir viena profesinių studijų programa. Doktorantūros studijos vykdomos 6 mokslo kryptyse (SS). MRU vykdo daugiau kaip 20 studijų programų anglų kalba (jungtinės magistrantūros, dvigubo diplomo ir doktorantūros studijos). Universitetas yra sudaręs 9 *Cotutelle* susitarimus (SS). Universitete šiuo metu studijuoja 5 671 studentas, tarp jų 148 auditoriai ir 694 užsieniečiai, siekiantys akademinio laipsnio, iš daugiau nei 40 šalių. 53 % studentų yra bakalaurai, o 42 % – magistrantai. MRU studijuoja 172 doktorantai (12 % iš jų – užsienio piliečiai). Per pastaruosius kelerius metus Universiteto absolventų skaičius padidėjo 1,5 % (SS). Universitete dirba 429

dėstytojai ir tyrėjai, 229 administracijos ir kiti darbuotojai. Per pastaruosius kelerius metus mokslinių tyrimų produktyvumas ir bendradarbiavimas su tarptautiniais tyrėjais labai išaugo (pvz., bendras publikacijų skaičius WoS ir (arba) Scopus duomenų bazėse išaugo 72,4 %) (SS). MRU aktyviai dalyvauja įvairiuose tarptautiniuose, nacionaliniuose ir regioniniuose projektuose. Universitetas bendradarbiauja su daugiau nei 500 universitetų, valstybinių ir verslo subjektų, vidurinių ir profesinių mokyklų bei kitų švietimo įstaigų, valstybės ir savivaldybių institucijų, asocijuotų struktūrų ir nevyriausybinų organizacijų.

21. Universitetas dalyvauja nacionalinių, Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) ir pasaulinių studijų sistemose. MRU nariai savo Universitetą laiko judžiu, dinamišku, lanksčiu ir gebančiu prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Tarptautiškumas ir judumas – išskirtinės MRU savybės nacionaliniu mastu. Universitetas išvelgia galimybę rengti absolventus, turinčius pasaulinėje darbo rinkoje reikalingų kompetencijų, taip pat pritraukti užsienio studentų.
22. Ekspertų grupė dėkoja MRU bendruomenės nariams už jų pastangas rengiant SS, priedus ir teikiant visą papildomą informaciją, kurios buvo prašyta prieš vizitą vietoje, jo metu ir po jo, taip pat visiems MRU nariams, dalyvavusiems susitikimuose su ekspertų grupe ir padėjusiems bei rėmusiems vizitą, už jų atvirumą ir įsitraukimą. Ekspertų grupės nariai ypač dėkoja komandai, parengusiai SS.
23. Vizito metu Ekspertų grupės nariai įsitikino, kad visi Universiteto nariai – nuo vadovų ir atstovų valdymo organuose iki pavienių studentų ir akademinio bei administracinio personalo narių – yra pasirengę apsvarstyti savo patirtį ir galimą Universiteto plėtrą ateityje. Ekspertų grupės nuomone, vizitas į šią instituciją buvo labai naudingas, siekiant geriau suprasti MRU veiklą ir praktiką bei parengti šią tolesnio vertinimo ataskaitą. Ekspertų grupė remiasi tarpusavio pasitikėjimu ir mano, kad MRU bendruomenės nariai atsižvelgs į ataskaitoje pateiktas pastabas, patarimus ir rekomendacijas.

### 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.*

24. MRU SS nurodytas 2018–2023 m. laikotarpis apima 2016–2021 m. ir 2021–2023 m. strateginių planų įgyvendinimą. Dabartinis strateginis planas iš esmės atitinka Universiteto misiją, MRU statutą, nacionalinius teisės aktus, reglamentuojančius mokslinius tyrimus ir studijas (pvz., Mokslo ir studijų įstatymą), taip pat nacionalinius strateginius dokumentus, tokius kaip

Nacionalinė strategija „Lietuva 2030“, 2021–2030 m. nacionalinis pažangos planas ir „Besimokanti Lietuva 2030“. Visi šie dokumentai sudaro bendrą sistemą, kuria vadovaujasi MRU, įgyvendindamas strateginius veiksmus.

25. Universiteto strateginiame plane atsižvelgiama į nacionalinės mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas. Savianalizės suvestinėje yra pakankamai įrodymų apie MRU įsipareigojimą prisidėti prie nacionalinės ir regioninės pažangos, pavyzdžiui, pažangiais moksliniais tyrimais ir inovacijomis, didesniu šalies konkurencingumu ir unikaliomis studijų programomis, kad jo absolventai būtų pasiruošę gyvenimui ir darbui globalizuotame pasaulyje. Ekspertų grupė teigiamai vertina MRU įsipareigojimą siekti nacionalinės plėtros strateginiuose dokumentuose nustatytų tikslų ir aktyvų indėlį į Europos aukštojo mokslo erdvę ir Europos mokslinių tyrimų erdvę.

26. Dabartinė MRU veikla remiasi jo 2021–2023 m. strateginiu veiklos planu. Dabartinės padėties analizė grindžiama SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analize, kuri atitinka institucinės gerosios praktikos standartus. Nustatytais septynioms strateginėms kryptims įgyvendinti iš viso numatytas 51 trumpalaikis ir vidutinės trukmės rodiklis. Reikia pažymėti, kad toks didelis rodiklių skaičius ir jų reikšmės daro įtaką pažangai. Pavyzdžiui, rodiklio „Studentų ir klausytojų skaičiaus pokytis (%)“ reikšmė 2020 m. yra 6 291. Tuo tarpu 2021 m. MRU veiklos ataskaitose nurodoma, kad atitinkamais metais MRU studentų skaičius siekė 6 332. Nepaisant to, kad tokių laipsniškų tikslų įgyvendinimas bus sėkmingesnis, tai nebūtinai suteiks Universitetui galimybę siekti ambicingesnių tikslų ar matyti platesnes perspektyvas.

27. Dėl strateginio planavimo Ekspertų grupė nustatė, kad:

- Skirtingai nuo minėtų nacionalinių strateginių dokumentų, kurie orientuoti į ilgalaikius strateginius tikslus, MRU 2021–2023 m. strateginis veiklos planas skirtas trumpalaikiams strateginiams tikslams, kurie yra labiau operatyvaus pobūdžio. Tai rodo tikslų ir rodiklių kiekis ir išsamumas. Nustatyti rodikliai buvo pagrįsti MRU potencialo analize ir aplinkos tyrimu (SS), todėl strateginio planavimo procesas buvo grindžiamas laipsniško augimo metodu;
- SSGG analizės yra gana paviršutiniškos ir bendro pobūdžio, nepakankamai konkrečios, kad būtų galima parengti veiksmų planus, todėl aiškų veiklos planą, t.y. kaip būtų galima pašalinti SSGG nustatytas silpnybes ir grėsmes, parengti sunku;
- Trūksta išsamesnės analizės ir išsamesnio strateginių kryptių paaiškinimo, jų susiejimo su veiklos tikslais ir identifikuojamais veiksmais. Pastarieji ne visiškai atspindi institucijos problemas, pavyzdžiui, aukštą nubyrimo lygį, didelį studijų programų skaičių ir mažą į kai kurias programas įstojusiųjų skaičių;
- Tarp rodiklių, kuriuos reikia naudoti, ir tikslų, kuriuos reikia pasiekti, bei būtinų žmogiškųjų ir finansinių išteklių bei jų įsigijimo ar persikirstymo būdų trūksta ryšio; jei aukštoji mokykla neras būdų ir priemonių, kaip gauti šių išteklių ne pagal dabartinius strateginius planus, įgyvendinti strateginius tikslus bus labai sudėtinga, o gal ir neįmanoma.

28. Palyginti su 2010–2020 m. strateginiu veiklos planu, MRU vizijoje atsirado naujas svarbus elementas – būti socialinių mokslų lyderiu Europos aukštojo mokslo erdvėje. Tai suformuluota MRU vizijoje: „Atvira, pažangi, energinga, veržli ir darni akademinė bendruomenė, socialinių mokslų lyderė Europos aukštojo mokslo erdvėje“. Tai ambicingas tikslas. Tačiau Ekspertų grupė nerado pakankamai įrodymų, patvirtinančių gaires šiam tikslui pasiekti. MRU nustato būdus, kaip



stiprinti savo pozicijas regione ir pasaulinėje rinkoje, pavyzdžiui, mainų studentų skaičius, tarptautinės partnerystės programos, tarptautiniai mokslinių tyrimų projektai, tarptautinė akreditacija. Ekspertų grupės nuomone, norint pasiekti MRU vizijoje nustatytą tarptautiškumo tikslą, reikia labiau strateginio požiūrio, didesnių išteklių ir išmatuojamų rezultatų, o ne vien besąlygiško ar nediferencijuoto „daugiau yra geriau“.

29. Universitete vykdoma reguliari stebėseną institucijos ir padalinių lygmeniu, pavyzdžiui, per Tarybos patvirtintas metines ataskaitas, Rektorato diskusijas ir rodiklių švieslentę (SS). Universitetas imasi priemonių, kad įgyvendintų savo pagrindinius veiklos rodiklius (KPI). Tokie pagrindiniai rodikliai kaip studentų ir klausytojų skaičiaus pokytis (%), besimokančiųjų visą gyvenimą (išduotų pažymėjimų) skaičiaus pokytis (%), studijų programų su mišriuoju mokymusi dalies pokytis rodo, kad MRU atlieka šalies (regionų) poreikių analizę ir stebėseną bei nustato priemones šiems poreikiams tenkinti. Tačiau nelabai aišku, koku mastu ir kokiomis priemonėmis MRU vertina savo pasiūlymų ir paslaugų kokybę, o ne kiekybę.

30. Apskritai Ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga, jei MRU bendruomenė labiau apmąstytų ir analizuotų ne tik pažangą, bet ir problemines ir (arba) iššūkių keliančias sritis. Pavyzdžiui, SS nurodyta, kad per dvejus strateginio plano įgyvendinimo metus (2021–2022 m.) *nebuvo nustatyta jokių analizės trūkumų*. Tai liudija (savi)krišškumo stoką. Vizito vietoje metu Ekspertų grupė susipažino su keliais pavyzdžiais, kaip strateginiai planai naudojami veiklos valdymui gerinti, pvz., rinkodaros srityje, tačiau ji nėra įsitikinusi, kad tai daroma visoje sistemoje. Būtina taikyti sistemingesnį požiūrį.

31. Nors MRU atitinkamu laikotarpiu trūkumų nenustatė, kai kurie rodikliai yra neigiami, visų pirma studentų nubyrėjimo rodiklis ir absolventų, dirbančių pareigose, kurioms reikalinga aukštojo mokslo kvalifikacija, procentinė dalis. Atrodo, kad studentų nubyrėjimas, kuris pirmaisiais metais dažnai siekia arba net viršija 33 %, bent iš dalies susijęs su rinkodara ir informacija, teikiama prieš įstojant. Vizito vietoje metu studentai nurodė, kad jie turi didelių lūkesčių dėl neatitikimo tarp rinkodaros ir tikrojo programos turinio. Įstoję studentai turi būti reguliariai konsultuojami dėl kursų pasirinkimo, veiklos rezultatų gerinimo ir būdų, kaip geriau suderinti savo lūkesčius ir poreikius su programa, pavyzdžiui, pakeisti specializaciją arba studijų programą.

32. Universitetas rengia naują strateginį planą. Ekspertų grupė buvo supažindinta su pirminiu Universiteto „Vizijos 2030“ planavimu. Ekspertų grupė teigiamai vertina MRU siekį parengti ilgalaikę strategiją. Vizito metu Universiteto vadovybės nariai nurodė, kad iš esmės laikysis dabartinių strateginių kryptių. Universitetas siekia integruoti tvarumo principus į visas savo funkcijas, tačiau „tvarumo“ sąvoka ir jo vertinimo būdas nėra apibrėžti. Be to, siekiama stiprinti ir plėsti mokslinius tyrimus ir studijas kitose srityse, pavyzdžiui, kibernetinio saugumo, aplinkos ir klimato kaitos, kompiuterių mokslo ir informatikos. Tačiau Ekspertų grupei nerimą kelia tai, kad kai kurių šių ne socialinių mokslų sričių plėtojimas neatitinka MRU tapatybės ir siekio tapti pirmaujančia socialinių mokslų institucija Europos aukštojo mokslo erdvėje. Tokie nauji pokyčiai pareikalautų perorientuoti dėmesį ir perskirstyti išteklius, todėl gali kilti pavojus, kad Universitetas neišlaikys dabartinių pagrindinių sričių kokybės.

## 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.

33. Vizito metu Ekspertų grupė įsitikino, kad MRU bendruomenė yra veržli, jai padeda atsidavusi vadovybė ir vadovų komanda, kuri skatina vidaus pokyčius ir restruktūrizaciją, kad jie labiau atitiktų Universiteto viziją, misiją ir strategines kryptis. Ekspertų grupei padarė įspūdį dinamiškas, lankstus ir į ateitį orientuotas vadovų komandos požiūris į institucijos valdymą sunkiais laikais ir įvairiais pertvarkos etapais. Ekspertų grupė turėjo galimybę tiesiogiai įsitikinti MRU darbuotojų kompetencija ir lojalumu, jų supratingu ir jautriu požiūriu. Ekspertų grupė nustatė, kad MRU personalas atsižvelgia į studentus, jų poreikius, ir kad studentai iš esmės yra patenkinti studijomis ir Universiteto teikiamomis paslaugomis. Studentams iš esmės tinkamai atstovauja stipri Studentų sąjunga, kuri yra pasirengusi dalyvauti įvairių komitetų ir darbo grupių veikloje, nors jai sunkiai sekasi rasti studentų, norinčių ir galinčių skirti laiko prasmingam dalyvavimui daugelyje komitetų. Apskritai Ekspertų grupei susidarė įspūdis, kad Universitetas lanksčiai reaguoja į rinkos, regionų ir šalies poreikius. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad MRU perėjo nuo dėstyto prie mokslinių tyrimų universiteto ir tapo tarptautiniu mastu pripažinta socialinių mokslų srities institucija. Tai sveikintina, tačiau tai neturi būti daroma mokymo kokybės užtikrinimo ir tinkamų sąlygų studentams būti išklausytiems sąskaita.

34. Apskritai valdymo struktūra yra aiški, padaliniai ir atsakomybės aiškiai apibrėžtos, taikomos sprendimų priėmimo procedūros yra tinkamos. Pagrindiniai MRU valdymo organai yra Taryba, Senatas ir Rektorius, kurie skiriami penkerių metų kadencijai. Taryba yra atsakinga už MRU statuto pakeitimų, reorganizavimo ir restruktūrizavimo, strateginių planų ir metinio biudžeto tvirtinimą. Senatas yra MRU akademinų reikalų valdymo organas, o Rektorius, be kitų užduočių, rūpinasi strateginio plano įgyvendinimu, personalo skyrimu ir studentų priėmimu, finansine veikla ir tinkamu valdymu. Dekanai aktyviai dalyvauja valdyme ir sprendimų priėmime. Nors nemažą dalį valdymo struktūros sudaro išoriniai nariai, ypač Taryboje, Ekspertų grupei nepavyko sužinoti, koks jų praktinis poveikis. Senatas atrodė gerai organizuotas ir kolegialus, norintis ir gebantis išklausyti įvairias nuomones ir veiksmingai veikiantis valdymo organas.

35. Rizikos valdymo struktūros ir procedūros Universitete buvo sukurtos 2021 m. Rizikos valdymo planas pateikiamas SS prieduose. Vizito metu Ekspertų grupė sužinojo apie MRU krizių valdymo gebėjimus ir kaip kompetentingai buvo sprendžiamos sudėtingos situacijos, kaip antai demografinis nuosmukis, pandemija ir karas Ukrainoje. Be to, Universitetas pademonstravo, kad geba kurti savo mokslinę infrastruktūrą ir bendradarbiavimo ryšius ne tik tarp fakultetų ir įvairių vidinių mokslinių tyrimų grupių, bet ir per išorines partnerystes. Universitetas taip pat užmezgė tvirtą ir abipusę partnerystę su socialiniais partneriais. Tačiau Ekspertų grupė taip pat nustatė, kad procesų valdymas yra šiek tiek *ad hoc* ir priklauso nuo poreikių. Kaip pavyzdžius galima paminėti studentų išlaikymo valdymą, kaip minėta pirmiau pateiktame 31 punkte, ir esminius vykdomų studijų programų skaičiaus pokyčius (2023 m. AIKOS (Atviros profesinio informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemos) registre ([smm.lt](http://smm.lt)) buvo registruotos 56 studijų programos; 2021 m. MRU metinėje ataskaitoje nurodytos 78 programos, o šiuo metu, 2023 m. sausio 1 d. duomenimis, MRU vykdomos 68 studijų programos), taip pat žr. 32 punktą. Toks lankstus

požiūris gali padėti rasti gerų laikinų sprendimų. Vis dėlto ilginiui Universitetui būtų naudingas aktyvesnis, o ne reaktyvus požiūris.

36. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimą MRU valdyme užtikrina Mokslo ir studijų įstatymas ir MRU statutas. Ekspertų grupė mano, kad MRU suinteresuotosioms šalims atstovaujama ir valdymo, ir administravimo procese. Studentų atstovavimas valdyme iš esmės yra pakankamas. Tačiau vis daugiau studentų tenka studijuoti ir dirbti, kad sudurtų galą su galu, todėl jiems sunku rasti laiko prasmingam dalyvavimui Universiteto valdyme. Studentų sąjunga pasiūlė, kad studentams, aktyviai dalyvaujantiems valdymo veikloje, būtų sumažintas mokestis už mokslą arba būtų skiriamos stipendijos už jų investuotą laiką ir energiją. Studentų sąjunga taip pat informavo Ekspertų grupę, kad studentų atstovai ne visada buvo kviečiami arba buvo kviečiami per vėlavimus į tam tikrus studijų programų komitetų posėdžius ir kad ne visi dėstytojai ir darbuotojai pakankamai vertino studentų indėlį. Atrodo, kad tai buvo ypač aktualu kokybės užtikrinimo klausimams skirtuose posėdžiuose. MRU turėtų išnagrinėti šią sritį ir užtikrinti studentams nuoseklias ir sistemingas galimybes prisidėti prie visų programų, kursų ir procedūrų kūrimo. Lietuvos visuomenės atstovai taip pat yra įvairių MRU valdymo organų, pavyzdžiui, Tarybos, studijų programų komitetų (absolventų, darbdavių), fakultetų tarybų nariai. Jie dalyvauja akademinį darbuotojų atrankoje, sudarydami trečdalį priėmimo–atestacijos komisijos narių. Darbdaviai aktyviai dalyvauja studijų stebėsenos ir atnaujinimo procese kaip studijų programų komitetų ir baigiamųjų darbų gynimo komisijų nariai.

37. Pagal MRU statutą MRU tarybą sudaro 9 nariai. Iš jų 4 yra išoriniai nariai (3 narius viešo konkurso būdu išrenka Senatas ir vieną viešo konkurso būdu išrenka MRU studentų atstovybė). Tačiau vizito vietoje metu išoriniai Tarybos nariai aktyviai nedalyvavo. Kalbant apie studentų įsitraukimą, pokalbiai su studentų grupe rodo, kad nors jie ir turi galimybių dalyvauti MRU valdyme, jų įsitraukimas užtikrinamas daugiau operatyviu lygmeniu, o galimybės daryti įtaką strateginiams sprendimams pradiniam etape, pavyzdžiui, juos formuluojant, nėra. Vidurinėsios grandies vadovai išreiškė mintį, kad labiau decentralizuotas sprendimų priėmimas ir didesnis centrinės vadovybės pasitikėjimas vidurinėsios grandies vadovais padidintų planavimo ir sprendimų priėmimo proceso veiksmingumą.

### *1.3. Informacijos apie aukštosios mokyklos veiklą viešumas ir jos valdymo veiksmingumas:*

*1.3.1. Sistemingai renkami ir analizuojami veiklos duomenys, rezultatai (įskaitant studentų užimtumą ir absolventų karjeros stebėjimą) nurodomi, duomenys naudojami aukštosios mokyklos veiklos tobulinimui;*

*1.3.2. Informacija apie aukštosios mokyklos veiklą yra aiški, tiksli ir prieinama akademinėi bendruomenei bei visuomenei, reguliariai teikiama steigėjams, juridinio asmens dalyviams.*

38. Universitetas turi pakankamai viduje ir išorėje administruojamų informacinių sistemų, skirtų duomenims rinkti, sisteminti, analizuoti ir skelbti, taip pat Universiteto veiklai ir rezultatams, kuriais gali naudotis įvairios suinteresuotųjų šalių grupės, stebėti. MRU tvarko ir atnaujiną PVR švieslentę. Tačiau Ekspertų grupė nurodė, kad SS nepakankamai dėmesio skiriama informacijos valdymo veiksmingumui, susijusiam su kai kurių veiklos rūšių vykdymu, o Universiteto vadovybė nepakankamai naudojami įvairių rezultatų lyginamaisiais ir (arba) tiksliniais rodikliais. Pavyzdžiui, MRU stebi absolventų karjerą. Vienas iš rodiklių yra absolventų, įdarbintų pareigose, kurioms reikalingas aukštasis išsilavinimas, procentinė dalis. Neigiama tendencija stebima jau

kelerius metus. Naujaisi duomenys faktiškai dar nepasiekė 2017 m. buvusio lygio. MRU nenurodė, kaip reaguoja į tokias tendencijas kaip ši.

39. Informacija apie MRU veiklos rezultatus yra tiksliai ir plačiai prieinama akademiniai bendruomenei bei visuomenei įvairiais kanalais, tarp kurių pagrindiniai yra intranetas ir vieša interneto svetainė. Ji reguliariai teikiama steigėjams (valstybei), Lietuvos Respublikos Seimui ir kitoms Universiteto suinteresuotoms šalims peržiūrėti metinių ataskaitų forma. Reikėtų pažymėti, kad šios ataskaitos yra labiau retrospektyvaus, o ne operatyvinio pobūdžio, o MRU interneto svetainės intraneto skiltis tik atspindi informaciją, kuri jau yra viešai prieinama. Ekspertų grupė mano, kad MRU galėtų pagerinti būdus, kuriais MRU bendruomenei ir visuomenei pateikiama naujausia operatyvinė informacija.

40. Apskritai MRU interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis skelbiamos informacijos apimtis yra išpūdinga. Svetainė patogi, dviejuose pasirinktuose viršutiniuose meniu pateikiama visa svarbiausia informacija ir temos. Tačiau trūksta bendros apžvalgos ir tam tikro turinio. Daugelis teksto elementų nėra susieti su kitomis temomis aktyviomis nuorodomis, kurios tiesiogiai nukreiptų į atitinkamą informaciją. Prieš ilgas ir sudėtingas temas nepateikti trumpi įvadiniai apibendrinantys sakiniai. Paieška neveikia tiksliai, nes dažniausiai rodomos skelbimų datos, o ne konkrečios temos. Svetainė nėra patraukli potencialiems studentams - ji labiau orientuota į tuos, kurie jau dalyvauja mokymo programose. Kontaktinėje informacijoje nepateiktas joks žemėlapis, nenurodyta, kokių viešuoju transportu galima pasiekti Universitetą, kur yra automobilių stovėjimo aikštelės. Naujienų filtras neveikia, o veiklos skiltyje nepateikiama visa vykdoma veikla, pvz., konsultacijų skiltis paslėpta po keliais meniu punktais.

41. Nors viešai skelbiama daug informacijos, pagrindinius dokumentus ir veiklos rodiklius rasti nelengva arba jų visai nėra (pvz., duomenų apie pagrindinius mokslinių tyrimų veiklos tarptautinius apdovanojimus ir laimėjimus, akademinį darbuotojų skaičių ir kt.). Be to, svetainė nėra patogi asmenims su negalia.

#### *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.*

42. SS pateikiama pakankamai informacijos apie akademinį ir neakademinį darbuotojų formavimo, valdymo ir vertinimo principus ir procedūras. MRU imasi priemonių toliau plėtoti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą restruktūrizuodamas, peržiūrėdamas ir atnaujindamas politiką. Pavyzdžiui, 2020 m. pabaigoje Senatas patvirtino akademinio personalo atrankos ir veiklos vertinimo tvarką. Įdiegta lygių galimybių ir įvairovės politika. SS taip pat nurodoma, kad Universitetas turi pakankamai akademinio ir neakademinio personalo ir subalansuotą akademinio personalo sudėtį pagal pareigybes, amžių ir lytį, kad galėtų pasiekti savo veiklos tikslus. Tačiau neišku, kokie vidaus kriterijai taikomi ir kokių priemonių imamasi siekiant įgyvendinti įvairovę

ir tolygesnį lyčių pasiskirstymą, ypač atsižvelgiant į nustatytą tendenciją, kad tarp darbuotojų daugėja moterų ir mažėja vyrų (SS). Be to, Ekspertų grupės nuomone, Universitetui trūksta sistemingo požiūrio į dėstytojų didaktinių gebėjimų ugdymą, o Studentų sąjungos atstovai nurodė, kad pastaruoju metu pagrindinis dėmesys kreipiamas į mokslinių tyrimų rezultatus, o tai blogina dėstytojų kokybę. Tai ypač pastebima anglų kalba dėstomuose kursuose. Kursų vertinimuose šios problemos akcentuojamos jau kurį laiką, tačiau institucija reagavo lėtai arba visai nereagavo.

43. Nors personalo sudėtis atitinka nacionalinių teisės aktų reikalavimus dėl minimalios kvalifikacijos, profesorių skaičiaus ir daktaro laipsnį turinčių akademinį darbuotojų, Ekspertų grupė neturėjo galimybės įvertinti, ar pastarųjų kvalifikacija atitinka jų dėstytojų pareigas, nes Universitetas nepateikė informacijos apie sritis, kuriose akademiniai darbuotojai yra įgiję mokslo laipsnius.

44. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, remiantis SS, grindžiamas decentralizuotu arba liberaliuoju modeliu. Kompetencijų vertinimas ir tobulinimas priklauso nuo konkretaus darbuotojo apsisprendimo. Tai iš dalies paaiškina, kodėl neakademinį darbuotojų kompetencijų ugdymui kasmet skiriamos lėšos labai skiriasi. Vizito metu administracija paaiškino, kad Universitetas imasi veiksmų, siekdamas labiau centralizuoto požiūrio į žmogiškųjų išteklių vertinimą ir tobulinimą. Įdiegta metinė veiklos vertinimo priemonė, kuriamas sistemingesnis požiūris į mokymo ir profesinio tobulėjimo poreikius. Profesinio tobulėjimo poreikiai bus susieti su tam tikrų tikslų ir uždavinių įgyvendinimu. Vadovai turi teisę nurodyti, kokių mokymų gali prireikti darbuotojui, tačiau šiuo metu akademiniai darbuotojai gali pasirinkti, ar pasinaudoti pasiūlymais, ar ne. Ekspertų grupė sutinka, kad tikslinga atsargiai pereiti prie labiau organizuoto požiūrio, ir siūlo, kad jis galėtų būti derinamas su metiniais asignavimais darbuotojų profesiniam tobulėjimui, kurie būtų skiriami kiekvieno darbuotojo nuožiūra.

45. Yra daugybė profesiniam tobulėjimui skirtų mokymų, kurie gali būti rengiami asmeniškai, internetu arba mišriuoju būdu. Be to, daugelis mokymo užsiėmimų įrašomi. Kadangi daug dėmesio skiriama tarptautinei mokslinei veiklai ir publikacijoms skatinti, rengiami mokymai, skirti mokslinių tyrimų kompetencijai ugdyti, žinioms perduoti ir paslaugoms teikti. Tai akivaizdžiai pasiteisino, kaip rodo labai įspūdingos mokslinių tyrimų laboratorijos ir jų mokslinių tyrimų rezultatai. Kiti mokymai skirti dėstytojų kompetencijai ir anglų kalbos įgūdžiams, tačiau, remiantis Studentų sąjungos nuomonėmis, jais buvo pasinaudota nepakankamai arba jie nebuvo tokie sėkmingi, nes dėstytojų dėstytojų kompetencija ir anglų kalbos įgūdžiai išlieka gana skirtingi. MRU sėkmingai pradėjo taikyti tarpusavio mokymosi modelius, skirtus specialiųjų poreikių turinčių studentų poreikiams tenkinti. Kaip nurodyta pirmiau pateiktame punkte, dar viena galimybė yra išorinis mokymas, tačiau Ekspertų grupei nepavyko rasti pakankamai aiškių taisyklių ir planų, kas turi teisę dalyvauti išoriniame mokyme ir kaip jam skiriami ištekliai. Išorinių mokymų poreikį turi patvirtinti atitinkamo padalinio vadovas, o tam, kad jie būtų finansuojami Universiteto lėšomis, jie turi būti suderinti su darbuotojų funkcijomis. Bendras metinis septynių tūkstančių eurų biudžetas, skirtas daugiau kaip 400 dėstytojų išoriniams mokymams, yra nepakankamas.

46. Tarptautinis judumas laikomas darbuotojų (ypač akademinį) kompetencijos tobulinimo dalimi. Universitetas nustatė įvairius kriterijus, kuriuos darbuotojai turi atitikti, kad galėtų dalyvauti judumo programose. Kadangi ne visi darbuotojai atitinka nustatytus kriterijus ir gali pasinaudoti judumo galimybėmis savo profesinei kompetencijai tobulinti, panašu, kad darbuotojų kompetencijos lygių skirtumai ir atotrūkis didėja. Pavyzdžiui, 2022 m. tarptautinio judumo

veikloje dalyvavo 33,51 % akademių ir 20,96 % neakademių darbuotojų. Bent jau kai kurie dėstytojai ir darbuotojai, neatitikę kriterijų, vizito metu informavo Ekspertų grupę apie savo nepasitenkinimą dėl to. Aukštoji mokykla nepateikė pakankamai informacijos apie neakademių darbuotojų mokymo galimybes, ypač valdymo ir kitų su aukštąja mokykla susijusių kompetencijų, orientuotų į paslaugų teikimą, srityje, ir apie tai, kaip jos skiriamos ir finansuojamos. Ekspertų grupė ragina Universitetą užtikrinti pakankamas mokymo galimybes neakademiams darbuotojams ir tinkamai jas pateikti būsimuose vertinimuose.

#### *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.*

47. Finansų valdymas MRU vykdomas remiantis aukštojo mokslo ir viešojo sektoriaus veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose įtvirtintais principais, kaip antai nauda visuomenei, efektyvumas, racionalumas, atskaitomybė visuomenei ir autonomija (SS). Metinį biudžetą svarsto Rektoratas ir Senatas, o Taryba jį tvirtina. Vidaus kontrolė įgyvendinama trimis lygiais (SS). Ją papildo vidaus audito vadovo, nepriklausomo ir valstybinio audito funkcijos. Nors SS pažymima, kad skirstant finansinius srautus atsižvelgiama į strateginius veiksmus (SS), tačiau finansų valdymas, susijęs su strateginiais tikslais, nėra pakankamai formalizuotas, t.y., kaip finansiniai ir kiti ištekliai panaudojami strateginiams tikslams pasiekti. Finansų valdymo veiksmingumą būtų galima padidinti, ypač atsižvelgiant į atskirų studijų programų, tarp kurių yra tokių, kurios tęsiamos nepaisant itin mažo stojančiųjų skaičiaus, finansinį patikimumą ir tvarumą, taip pat į pajamų iš mokslinių tyrimų dotacijų paskirstymą. Dėl pastarojo klausimo žr. Ekspertų grupės rekomendacijas dėl veiksmingesnio dotacijomis finansuojamų mokslinių tyrimų „apmokestinimo“ visos institucijos, o ne tik mokslinius tyrimus vykdančio padalinio naudai (taip pat žr. 104 ir 108 punktus).
48. Kaip nurodyta SS, MRU siekia diversifikuoti savo pajamas. MRU biudžetą sudaro trys pagrindiniai finansavimo šaltiniai: valstybės lėšos, Universiteto pajamos ir tikslinis finansavimas. Pastarosios lėšos visų pirma apima projektų ir dotacijų lėšas. Valstybinis finansavimas buvo stabilus, o asignavimai konkrečioms tikslams (pvz., darbo užmokesčio kėlimui) didėjo. Be to, gerokai išaugo tikslinių lėšų, t.y. trečiųjų šalių finansavimo mokslinių tyrimų ir plėtros projektams, apimtis. Todėl pastaraisiais metais bendras MRU biudžetas gerokai padidėjo. Vis dėlto Ekspertų grupė pažymi, kad toks finansinis modelis, ypač pernelyg didelė priklausomybė nuo trečiųjų šalių finansavimo, nėra perspektyvus ir tvarus ilguoju laikotarpiu, nes vienais metais dotacijos mokslinių tyrimams bus gaunamos, o kitais – ne. Be to, tikslinio finansavimo apribojimai stabdo visos institucijos subalansuotą plėtrą. Todėl Universitetas turi gerinti savo finansinį planavimą.
49. Ekspertų grupė mano, kad dabartinės MRU patalpos ir mokymosi ištekliai yra tinkami. Universitetas skiria dėmesį studentų ir dėstytojų poreikiams ir gerovei. Biblioteka yra gerai organizuota, vartotojai gauna pakankamai aukšto lygio paslaugas. Šiuo metu vyksta teigiami pokyčiai, susiję su infrastruktūros atnaujinimu ir modernizavimu, nauja bibliotekos paslaugų

platforma, „Moodle“ naujiniais ir kt. Bibliotekoje yra beveik 60 tūkst. pavadinimų spausdintų publikacijų, daugiau kaip 233 tūkst. elektroninių knygų ir daugiau kaip 35 tūkst. elektroninių žurnalų. Biblioteka prenumeruoja 37 tarptautines ir nacionalines licencijuotas duomenų bazes, kaip antai „Academic Search Ultimate (EBSCOhost)“, „Science Direct“, „Taylor&Francis Online“, „Emerald Management Journals Collection“, „PsycARTICLES (EBSCOhost)“, „JSTOR Collections“, „Sage Journals Online“, „eBooks Academic Collection (EBSCOhost)“ ir „Education Source (EBSCOhost)“. Mokymosi ištekliai, skirti studijoms ir moksliniams tyrimams, yra išsamiai aprašyti SS. Tačiau nepakankamai išanalizuotas jų tinkamumas ir pakankamumas, pavyzdžiui, ar prenumeruojamų licencijuotų duomenų bazių pakanka labai specializuotoms magistrantūros programoms ir doktorantūros studijoms. Vis dėlto kai kuriose srityse, pvz., tarptautinės teisės srityje publikacijų ir žurnalų skaičius galėtų būti didesnis. Apie tai Ekspertų grupė sužinojo iš studentų. Kitas klausimas, į kurį atkreipė dėmesį Ekspertų grupė, yra tai, koku mastu turėtų būti ir bus siūlomos mišrios studijos ir ar dabartinė IT ir kita infrastruktūra yra pakankama tokio pobūdžio studijoms. Panašu, kad 2022 m. asignavimai IT ir technologinei įrangai neatitinka SS nurodytų planų įgyvendinimo. Moderni mokslinių tyrimų ir inovacijų avilio infrastruktūra, holistinis požiūris į IT paslaugas ir aplinkos, skatinančios įsitraukimą ir tarpdalykiškumą, kūrimas – tai gerosios praktikos pavyzdžiai, tačiau dabartiniai ir planuojami ištekliai šiai veiklai gali būti nepakankami. Be to, atsižvelgiant į dirbtinio intelekto ir skaitmeniniu būdu patobulinto dėstymo ir mokymosi naudojimą ir poveikį, reikėtų apibrėžti politiką ir parengti institucinius metodus.

50. **Apibendrinant**, galima teigti, kad MRU strateginis planavimas atitinka Universiteto misiją. Septynių strateginių kryptių stebėsenai naudojamas trumpalaikių ir vidutinės trukmės rodiklių rinkinys. Vis dėlto Ekspertų grupė pastebėjo, kad trūksta aktyvios ilgalaikės vizijos ir aiškių gairių. Strateginiai veiksnių planai skirti trumpalaikiams strateginiams tikslams, kurie yra labiau operatyvinio pobūdžio, pasiekti. Institucijos ir padalinių lygmeniu vykdoma reguliari stebėseną. Daugiau dėmesio skiriama ne teikiamų paslaugų kokybei, o kiekybiniam veiklos vertinimui. Dabartiniai strateginio planavimo procesai sudaro sąlygas laipsniškiems pokyčiams. Nors trumpalaikis planavimas gali suteikti daugiau tikrumo ir lankstumo, ir jį lengviau valdyti, ilgesnio laikotarpio, į ateitį orientuoti rodikliai, pagrįsti nacionaline ir tarptautine aukštojo mokslo praktika ir organizaciniais siekiais, labiau skatintų ir geriau atitiktų ambicingą Universiteto misiją. Ekspertų grupė siūlo MRU toliau plėtoti strateginį planavimą ir gerinti pusiausvyrą tarp centralizuoto ir decentralizuoto sprendimų priėmimo.

MRU turi atsidadusią lyderių ir vadovų komandą, kuri laikosi dinamiško, lankstaus ir į ateitį orientuoto požiūrio. Organizacinė pertvarka atitinka Universiteto plėtros ir strateginius poreikius. Skubus sprendimų priėmimo ir procesų valdymo pobūdis puikiai pasitarnauja institucijai krizinėse situacijose. Tačiau ilguoju laikotarpiu Universitetui būtų naudingiau laikytis aktyvaus, o ne reaktyvaus požiūrio. Ekspertų grupė mano, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, ypač procesų valdymo srityje, yra pakankamas, o valdymo ir strateginio planavimo srityje jis galėtų būti sustiprintas.

Universiteto vidaus ir išorės informacinės sistemos, administruojamos duomenų rinkimo, sisteminimo, analizės ir skelbimo tikslais, yra pakankamos. Ekspertų grupė daro išvadą, kad MRU galėtų padidinti informacijos valdymo veiksmingumą arba poveikį kai kurių savo veiklos rūšių vykdymui ir būdus, kuriais MRU bendruomenė ir visuomenė supažindinama su einamąja

informacija apie veiklą. Universiteto interneto svetainė galėtų būti labiau pritaikyta asmenims su negalia.

MRU stengiasi toliau plėtoti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą pertvarkydamas, peržiūrėdamas ir atnaujindamas politiką. Šiuo metu darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas grindžiamas decentralizuotu arba liberaliuoju modeliu. Tačiau Universitetas pereina prie labiau centralizuoto požiūrio žmogiškųjų išteklių vertinimo ir plėtros srityje. Universitete įdiegta kasmetinio veiklos vertinimo priemonė, kuriamas sistemingesnis požiūris į mokymo ir profesinio tobulėjimo poreikius. Nepaisant daugybės Universiteto organizuotų vidinių mokymų, darbuotojų kompetencijos spragos tebeegzistuoja, todėl ateityje jas reikia šalinti.

Universitetas siekia diversifikuoti savo pajamas. Šiuo metu jis naudojami valstybės finansavimu, savo pajamomis ir tiksliniu trečiųjų šalių finansavimu. Nepakankamai formalizuotas finansų valdymas, susijęs su strateginiais tikslais, pavyzdžiui, nenurodyta, kaip finansiniai ir kiti ištekliai panaudojami strateginiams tikslams pasiekti. Siekiant užtikrinti finansinį tvarumą ir labiau subalansuotą plėtrą, pavyzdžiui, profesinį tobulėjimą, specializuotus bibliotekos ir IT išteklius, būtų galima padidinti finansinio planavimo ir valdymo veiksmingumą, ypač atsižvelgiant į pernelyg didelę priklausomybę nuo trečiųjų šalių finansavimo ir akademinį pasiūlymų finansinį patikimumą.

Ekspertų grupės vertinimu, MRU nuosekliai ir sistemingai plėtoja savo valdymo struktūras ir kompetencijas. Tačiau yra įvairių sričių, kurias reikėtų tobulinti.

51. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų ir jai skiriami 3 balai.

52. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ilgalaikė vizija turėtų būti aiškiau ir konkrečiau suformuluota ir susieta su tikslais. Rengiant ilgalaikę Universiteto strategiją, Ekspertų grupė rekomenduoja apibrėžti pagrindines *vizijos, misijos ir tapatybės* kryptis bei siekius ir nustatyti savo pagrindinių strateginių tikslų prioritetus. Pavyzdžiui, tarptautiškumo ir judumo srityje būtų galima apsvarstyti ne tik dabartinę institucijos pajėgumą, bet ir siektinus ilgalaikius tikslus, taip pat tai, kokį poveikį šis padidintas dėmesys tarptautiškumui galėtų padaryti Universiteto viešosios misijos vykdymui regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu.
- Strateginio planavimo proceso stiprinimas: aplinkos analizė, SSGG, ilgalaikė strategija, tikslai, etapai ir įgyvendinimo terminai; konkretūs veiksmai, susiję su konkrečiais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, padaliniais ir (arba) atsakingais darbuotojais, kartu su atskaitomybės reikalavimais; prireikus, pasirinktų nacionalinių ir (arba) tarptautinių lyginamųjų rodiklių naudojimas.
- Požiūris į strateginį planavimą ir procesų valdymą turėtų būti ne reaktyvus, o labiau strateginis, sisteminis ir aktyvus. Aiškios gairės ir (arba) etapai veiklos valdymo procesuose kartu su struktūriniais ir procedūriniais pokyčiais leistų institucijai geriau įvertinti pažangą siekiant strateginių tikslų ir imtis reikiamų veiksmų veiklos rezultatams gerinti.
- Finansų valdymo efektyvumo didinimas, ypač atsižvelgiant į atskirų studijų programų rentabilumą ir pajamų iš dotacijų moksliniams tyrimams paskirstymą.
- Geresnės pusiausvyros užtikrinimas tarp centralizuoto ir decentralizuoto sprendimų priėmimo, ypač biudžeto planavimo, personalo profesinio tobulinimosi, tarptautiškumo ir



studentų išlaikymo valdymo srityse, įtraukiant suinteresuotąsias šalis ankstyvesniame etape, kai planai yra rengiami, o ne vėliau, kai už juos jau balsuojama.

- Kai kurių vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių dalyvavimo užtikrinimas. Pavyzdžiui, aktyvus išorinių Tarybos narių dalyvavimas kokybės gerinimo veikloje, kaip antai Ekspertų grupės susitikime, atstovavimas studentams komitetuose ir darbo grupėse, ypač susijusiose su naujomis strateginėmis iniciatyvomis, pvz., programų kūrimu.
- Viešai prieinamos informacijos, ypač skirtos asmenims su negalia, gerinimas.
- Darbuotojų mokymų susiejimas su organizacine plėtra: kai kurie mokymai galėtų būti privalomi (pvz., anglų kalbos, didaktiniai mokymai, įskaitant skaitmeninius), siekiant užtikrinti, kad darbuotojai turėtų tinkamą kompetenciją organizaciniams pokyčiams ir programinei plėtrai įgyvendinti.
- Geroji praktika, susijusi su tarpusavio mokymusi, galėtų būti skatinama ir propaguojama vykdant įvairią veiklą, įskaitant akademinio personalo tarpusavio vertinimą ir mentorystę (siekiant tobulinti dėstymo kompetencijas, geriausias mokymo metodikas ir praktiką ir kt.).
- Atsižvelgiant į naujausius pokyčius DI srityje (ChatGPT ir kt.), apsvarstyti DI ir skaitmeniniu būdu patobulinto dėstymo ir mokymosi politiką.
- Didinti socialinių stipendijų fondą, ypač sunkmečiu, pavyzdžiui, po COVID pandemijos ir dėl studentų iš Ukrainos antplūdžio.

### 53. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Lankstumas, lojalumas ir vadovybės, ypač Senato ir Rektorato, įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą.
- Bendros MRU pastangos skatinti darbuotojų gerovę, kurti adaptyviąją darbo aplinką, skatinančią teigiamus pokyčius darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo srityje.
- Praktika, susijusi su tarpusavio mokymusi, žinių sklaida ir dauginimu, pvz., kaip atsižvelgti į specialiųjų poreikių turinčių studentų poreikius.

## 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.

54. MRU turi patvirtintą kokybės politiką ir su sistema susijusius dokumentus, kokybės vadybos ir įgyvendinimo taisykles, įskaitant pagrindinius principus, atsakomybės pasiskirstymą ir kt. Kokybės užtikrinimo (KU) dokumentai parengti atsižvelgiant į Universiteto statutą ir suderinti su nacionaliniais įstatymais bei poįstatyminiais teisės aktais, reglamentuojančiais studijų ir mokslinių tyrimų veiklą. Jie taip pat grindžiami Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (ESG). Nors dauguma šių dokumentų yra viešai prieinami MRU interneto svetainėje, glausta informacija ir pareiškimas apie kokybės užtikrinimo sistemą bei jos pagrindinius principus (kaip apibrėžta Nuostatų 3 skyriuje) galėtų būti naudingi Universiteto suinteresuotosioms šalims. Atlikdami savianalizę ir SSGG analizę, MRU bendruomenės nariai turėtų apsvarstyti, kaip Universitetui sekasi propaguoti savo vidinius kokybės užtikrinimo principus. Aiškiau apibrėžusi pagrindinius principus ir standartus, institucija padidintų kokybės užtikrinimo procesų veiksmingumą ir galėtų ne tik įsisavinti ir skatinti kokybės kultūrą, bet ir siekti įrodymais grindžiamos veiklos. Pavyzdžiui, kalbant apie tarptautiškumo principą, reikėtų aiškiai apibrėžti, ką reiškia aukščiausi mokslinių tyrimų ir studijų kokybės standartai?
55. Studijų ir mokslinių tyrimų planavimo ir įgyvendinimo vidaus kokybės užtikrinimo priemonės grindžiamos nustatytais strateginio ir veiklos lygmens rodikliais, kuriuos ketinama taikyti periodiškai ir kurie užtikrina visos institucijos ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimą. Atsakomybė už vidaus kokybės užtikrinimą paskirstyta administraciniams ir akademiniais padaliniais, taip pat įdiegti bendri procesai, užtikrinantys orientavimąsi į kokybės gerinimą. Studijų ir dėstymo srityje MRU teigia, kad didžiausias dėmesys kreipiamas į studentų grįžtamąjį ryšį, bet Studentų sąjungos atsiliepimai rodo, kad taip būna ne visada, pvz., nepalankūs dėstymo vertinimai ne visada paskatindavo pokyčius ir patobulinimus. Dėstymo kokybės užtikrinimą taip pat būtų galima stiprinti taikant kitus metodus ir procesus, kaip antai akademinų darbuotojų tarpusavio vertinimas ir mentorystė, komandinis dėstymas, dvigubo vertinimo didinimas ir kt.
56. SS yra nurodyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodinio vertinimo ir tobulinimo procesai. Studijų ir mokslinių tyrimų vidaus kokybės rodikliai yra pateikti SS. Tačiau savianalizės suvestinėje trūksta išsamesnės informacijos apie konkrečių rodiklių reikšmę, ir jie nesusieti su lyginamaisiais (nacionaliniais ir (arba) tarptautiniais) standartais, todėl kai kuriais atvejais sunku spręsti apie jų tinkamumą. Įvedant naują kokybės gerinimo metodą, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų laboratorijų vertinimą, reikia aiškiai ir skaidriai pristatyti tokių priemonių poveikį.
57. Akademinų ir neakademinų darbuotojų paramos struktūros apima mokymus ir būtinųjų kompetencijų ugdymą, gerovės ir psichologines paslaugas. Vis dėlto darbuotojų profesinis tobulėjimas turi būti tikslingesnis, sistemingesnis ir geriau finansuojamas. Apskritai stipriąja MRU puse galima laikyti tai, kad MRU reaguoja į studentų poreikius, pvz., plečia konsultavimo paslaugas, siekdamas sutrumpinti laukimo laiką. Vis dėlto kai kurias studentų paramos struktūras būtų galima išplėsti. Viena iš sričių, kurias reikėtų stiprinti, yra studentų akademinis konsultavimas ir prognozuojamieji analitiniai metodai, susiję su studentų pažanga siekiant baigti studijas, ypač siekiant spręsti aukšto nubyrimo lygio problemą kai kuriose studijų programose. Siekiant gerinti studentų akademinis rezultatus, reikia dėti daugiau bendrų pastangų. Teikiant studentams konsultacijas ir rekomendacijas, susijusias su akademinė pažanga ar jos trūkumu, t.y. prastais rezultatais, taip pat realiais karjeros siekiais ir jų įgyvendinimo būdais, būtų galima

išspręsti daugybę problemų, įskaitant bendrą studentų gerovę, aukštą nubyrėjimo kai kuriose programose rodiklį, studijų baigimo lygį ir judumo planavimą.

58. Gerosios praktikos pavyzdžiai – socialinės stipendijos specialiųjų poreikių turintiems studentams ir studentams su negalia, tam tikrų mažas pajamas gaunančių studentų atleidimas nuo mokesčio už būstą. Nuolatinių studijų studentų statusas neturėtų būti vienintelis tinkamumo kriterijus. Geriausia būtų, kad visi studentai turėtų galimybę įrodyti, kad jiems reikia pagalbos, ypač atleidžiant nuo mokesčio už būstą arba jį sumažinant. Kiti gerosios praktikos pavyzdžiai – studentų mentorystės programos, skirtos integracijai į profesinę veiklą, ir bendruomenės gerovės centras. Pavyzdžiui, psichologinės konsultacijos buvo integruotos į kitas centro teikiamas pagalbos paslaugas ir papildytos, siekiant patenkinti dėl pandemijos ir karo Ukrainoje išaugusius poreikius.

59. Universitetas yra parengęs pakankamai nuostatų ir supaprastintų procedūrų, skirtų akademinės etikos ir kitiems MRU elgesio kodekso pažeidimo atvejams spręsti. MRU akademinės etikos kodeksu vadovaujamosi akademinuose procesuose ir procedūrose, jis taikomas kasdienėse situacijose, įskaitant akademinį sąžiningumą, apeliacijos procedūras ir kt. Vis dėlto nemažas skaičius, įskaitant didelį skaičių sunkių akademinio nesąžiningumo atvejų, ypač paskutiniaisiais studentų studijų metais (pvz., 49 baigiamųjų darbų plagijavimo atvejai per ataskaitinį laikotarpį, 59 iš 75 studentų, kuriems buvo taikytos drausminės nuobaudos, pašalinimas), rodo, kad ugdymo proceso metu reikia daug daugiau dėmesio skirti akademinio sąžiningumo užtikrinimui, įskaitant mokymus, kaip išvengti plagijavimo. Šis poreikis tik didės, nes daugėja prognozuojamųjų DI įrankių.

60. Universitetas ėmėsi tam tikrų veiksmų, kad pagerintų savo veiklos rezultatus, atsižvelgdamas į 2013 m. išorinį vertinimą ir 2013 m. Ekspertų grupės išvadose pateiktas rekomendacijas. Pavyzdžiui, Universitetas aiškiau suformulavo savo viziją ir misiją bei strategines kryptis. Tačiau apskritai šiai Ekspertų grupei pateikta informacija apie priemonių įgyvendinimą ir pasiektus patobulinimus pernelyg bendro pobūdžio, be tikslių pokyčių ir patobulinimų aprašymų remiantis ankstesnėmis ekspertų išvadomis. Pavyzdžiui, Ekspertų grupė pažymi, kad vis dar reikia atkreipti dėmesį į strateginio planavimo procesus ir centralizuoto bei decentralizuoto sprendimų priėmimo pusiausvyrą. Ekspertų grupė ypač ragina būsimas vertinimo grupes ir Ekspertų grupes teirautis apie priemones, kurių buvo imtasi, ir patobulinimus, įgyvendintus atsižvelgiant į šią ataskaitą.

61. **Apibendrinant**, galima teigti, kad MRU yra įdiegta institucionalizuota kokybės užtikrinimo sistema su oficialiomis nuostatomis, procesais ir procedūromis. MRU kokybės politika, nuostatai ir principai atitinka Universiteto vidaus dokumentus (statutą), taip pat nacionalinius įstatymus ir Europos gaires (ESG). Kokybės užtikrinimo procesas grindžiamas PDCA ciklu. Yra parengtas vidaus veiklos rodiklių rinkinys. Tačiau dėl išorinių lyginamųjų standartų nebuvimo Universitetui sunku priimti kokybiškesnius sprendimus.

Nors aukštojo mokslo kokybė yra daugialypė sąvoka, reikėtų siekti aiškesnio, bendresnio MRU kokybės principų supratimo ir konceptualizavimo bei atsakomybės už kokybę skatinančias pastangas. Pavyzdžiui, dėstymo kokybę būtų galima pagerinti tikslingiau ir sistemingiau plėtojant pedagogų profesinį tobulėjimą (kaip nurodyta 41 ir 44, 46 punktuose) ir įgyvendinant kitus kokybės užtikrinimo metodus, pvz., tarpusavio vertinimą ir mentorystę.

Ekspertų grupė mano, kad MRU nuosekliai ir sistemingai plėtoja kokybės užtikrinimo sistemą ir ugdo reikiamas kompetencijas. Tačiau yra įvairių sričių, kurias reikėtų tobulinti.

62. **Sprendimas:** ši sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų ir jai skiriami 3 balai.

63. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Kokybės užtikrinimo metodus ir priemones pritaikyti institucijos mokslinių tyrimų praktikai. Be šiuo metu MRU taikomų stebėsenos metodų, jis turėtų naudotis turimais duomenimis, kad galėtų aktyviau spręsti tam tikras problemas, pvz., reaguoti į studentų kursų vertinimus, akademinį sąžiningumą ir esamus sunkumus, susijusius su studijomis ir kursų užbaigimu. Prognostinė analizė gali padėti nustatyti problemas, kol jos dar nepadarė poveikio tyrimo sėkmei. Tai galėtų apimti ir mokymosi analizę.
- Įgyvendinti visos institucijos politiką ir praktiką, susijusią su akademinio orientavimu ir konsultavimu, siekiant padidinti studentų akademinę sėkmę ir gerovę bei sumažinti studentų nubybrėjimą.
- Sustiprinti dėstytojų kokybės užtikrinimą taikant kitus metodus ir procesus, pvz., akademinį darbuotojų tarpusavio vertinimą ir mentorystę, komandinį dėstymą ir dvigubo vertinimo didinimą.
- Panaikinti dėstytojų, kurių pagrindinė veikla yra dėstymas, ir tų, kurie vykdo daugiau mokslinių tyrimų, darbo užmokesčio skirtumus. Galbūt reikėtų vertinti mokymą, mokslinius tyrimus ir paslaugas ir siekti meistriškumo tam tikroje vienoje srityje ir gerų rezultatų kitose srityse.
- Prieš įgyvendinant naujus kokybės gerinimo metodus ir praktiką, susieti juos su aiškiu ir skaidriu tokių priemonių poveikio pristatymu ir tolimesniais sprendimais (pvz., mokslinių tyrimų laboratorijų vertinimo arba studijų programų, kuriose studijuoja mažai studentų, tęstinumo atveju).
- Analizuoti turimus duomenis ir jų svarbą informacija grindžiamiems sprendimų priėmimo procesams.
- Stiprinti rinkos tyrimus, kad būtų galima priimti informacija pagrįstus sprendimus dėl naujų studijų programų.
- Universitetui primygtinai rekomenduojama parengti ir pateikti aiškią strategiją, kaip bus įgyvendinamos ekspertų rekomendacijos ir kokie kriterijai bus pasiekti per ateinančius mėnesius ir metus; po paskutinio vertinimo tai buvo atlikta nepakankamai.

64. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Socialinių stipendijų specialiųjų poreikių turintiems studentams ir studentams su negalia įsteigimas, taip pat mažas pajamas gaunančių studentų atleidimas nuo mokesčio už būstą.
- Studentų mentorystės programa, skirta integracijai į profesinę sritį (taip pat žr. toliau 86–89 punktus).
- Bendruomenės gerovės centras (žr. 58 punktą).

### 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.*

65. MRU vykdoma studijų ir mokslo (meno) veikla ir jos rezultatai apskritai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus; Universitetas siekia tapti pirmaujančia aukštąja mokykla, stiprinančia demokratinę Lietuvos valstybę. Neabejotina, kad MRU užima tvirtą poziciją nacionaliniu lygmeniu, kalbant apie teisės ir saugumo studijas. Visų pirma MRU yra vienintelė šalyje aukštojo mokslo institucija viešojo saugumo srityje, todėl jos vaidmuo Lietuvos visuomenėje yra labai svarbus. Tačiau kažin ar galima tą patį pasakyti apie kitas studijų sritis ir įvertinti jų padėtį regioniniu, pavyzdžiui, Baltijos šalių, lygmeniu. Visų pirma, ne visi Universiteto lyginamieji standartai yra aiškūs. Antra, ir dar svarbiau, kad MRU studijų programų skirstymas į dalis gali pakenkti jo gebėjimui būti socialinių ir humanitarinių mokslų lyderiu. Kitas susirūpinimą keliantis dalykas yra tai, kad, kaip teigiama SS ir patvirtinta atliekant vertinimą vietoje, MRU siūlomi kursai „nuolat peržiūrėti atsižvelgiant į rinkos poreikius“. Tokia nesibaigianti orientacija į rinką prieštarauja aktyvioms ir strateginio planavimo strategijoms. Kaip pavyzdį galima paminėti artimiausio laikotarpio tikslą sukurti naujas studijų programas, susijusias su skaitmeninėmis ir aplinkosaugos permainingomis, kurios nėra tradicinės aukštosios mokyklos stipriosios pusės ir kurioms dar reikia įsigyti naujų išteklių. Dėl to kyla pavojus esamų programų kiekybei ir kokybei pagrindinėse MRU misijos ir vizijos srityse, o tai gali pakenkti iki šiol pasiektiems teigiamiems rezultatams, taip pat ir poveikio Lietuvos visuomenei požiūriu.

66. Vis dėlto reikia pabrėžti, kad MRU, atnaujindamas savo studijų portfelį ir taikydamas tarptautiškumo metodą per jungtinius laipsnius, judumo programas, partnerystę ir glaudžius ryšius su socialiniais partneriais, padarė didelę pažangą siekdamas vizijoje ir misijoje nustatytų tikslų. Šiuo požiūriu ypač svarbus MRU ketinimas dalyvauti Europos universitetų aljanse, finansuojamame pagal „Erasmus+“ programą. Ši iniciatyva galėtų iš esmės pagerinti Universiteto tarptautinę padėtį. Be to, norint palaikyti ryšius su daugeliu kitų Europos šalių universitetų, reikės didelių politinių ir administracinių pastangų, siekiant veiksmingai bendradarbiauti mokslinių tyrimų ir dėstymo srityje. MRU darbuotojai tai supranta, todėl buvo suplanuota pertvarkyti kai kuriuos administracinius padalinius, kad jie būtų pasirengę dėl šio naujo iššūkio atsiradusia akademinė našta. Šiame kontekste pageidautina, kad Universitetas ir nacionalinės valdžios institucijos abipusiai ir lojaliai bendradarbiautų siekiant tikslo – prisijungti prie Europos aljanso ir pasiekti, kad jis taptų šalies aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų kaitos ir stiprinimo veiksmu.

67. Universitetas gerai vykdo mokslinių tyrimų veiklą. Pastaraisiais metais MRU dėjo daug pastangų, kad taptų ne tik svarbia aukštąja mokykla, bet ir pirmaujančia mokslinių tyrimų institucija nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu. Galima teigti, kad šis tikslas buvo pasiektas, nes per ataskaitinį laikotarpį (SS) nuolat didėjo nacionalinių (2018 m. – 17, 2019 m. – 22, 2020 m. – 45, 2021 m. – 62, 2022 m. – 85) ir tarptautinių (2018 m. – 30, 2019 m. – 30, 2020 m. – 38, 2021 m. – 38, 2022 m. – 45) projektų ir MRU akademinė darbuotojų straipsnių recenzuojamuose žurnaluose (15,6 %, nuo 37,8 % iki 53,4 %) skaičius ir nuosekliai gerėjo MRU pozicijos Lietuvos

mokslo tarybos atliekamame kasmetiniame mokslo (ir meno) veiklos vertinime (socialiniuose moksluose MRU mokslo darbų formaliojo vertinimo rezultatai pagerėjo daugiau nei 3 kartus, nuo 1322,34 iki 4113,66 balo, o humanitariniuose moksluose – daugiau nei 3,5 karto (SS)). Ypač didelį įspūdį paliko Inovacijų laboratorijų centro įkūrimas – 15 mokslinių tyrimų laboratorijų, kuriose kasmet pateikiama apie 130 projektų paraiškų ir kuriose MRU mokslininkai ir kviestiniai tyrėjai bendradarbiauja su asistentais, doktorantais ir baigusiais doktorantūrą. Lietuvos mokslo taryba atlieka MRU vykdomų mokslinių tyrimų išorinį vertinimą. Laboratorijos prisideda ne tik prie aukštos kokybės moksliniai tyrimų, bet ir prie įspūdingų darbų, kurie dažnai publikuojami prestižiniuose ir recenzuojamuose tarptautiniuose žurnaluose. MRU toliau stiprina šią sritį, organizuodamas mokymus ir skatindamas doktorantus ir dėstytojus, taip pat atleisdamas nuo dėstyto. Apskritai MRU atliekami moksliniai tyrimai Ekspertų grupei padarė labai didelį įspūdį. Inovacijų laboratorijos atliko pagrindinį vaidmenį stiprinant mokslinių tyrimų veiklą ir yra geroji praktika, kurią reikia akcentuoti ir pripažinti. Laboratorijų darbas, ypač ieškant tarptautinių dotacijų moksliniams tyrimams, nebūtų buvęs įmanomas be labai veiksmingos administracijos paramos struktūros, susijusios su dotacijų skyrimu ir biudžeto planavimu. Tačiau kelia abejonių tai, ar Projektų biuras, turėdamas tik tris darbuotojus, galės veiksmingai ir tvariai remti ir administruoti 80 projektų ir apie 130 projektų paraiškų per metus. Nepaisant tikrai didelio įspūdzio Ekspertų grupei, MRU rekomenduojama stebėti skirtingų akademinų darbuotojų lygiateisiškumo klausimus ir išteklių paskirstymą dėstytojų ir moksliniams tyrimams, ypač atsižvelgiant į MRU vykdomų studijų programų tvarumą. Kitose aukštosiose mokyklose mokslinių tyrimų projektų apmokestinimas tam tikra procentine dalimi visos institucijos naudai davė gerų rezultatų. Atrodo, kad MRU taip yra ne visais atvejais, ir kartais procentinė dalis (5–20 %) gali būti per maža.

68. Šiuo metu užmegzti svarbūs tarptautiniai ryšiai su daugeliu labai gerbiamų universitetų ir mokslinių tyrimų centrų, nors ne visada aišku, ar tokie ryšiai yra strateginės Universiteto vizijos rezultatas, ar labiau oportunistinio pobūdžio. Šiuo metu atliekamas esamų tarptautinių santykių vertinimas pastangų, susijusių su Europos universitetų aljansu, kontekste. Ekspertų grupė tiki, kad būsimose institucinėse partnerystėse MRU galės akcentuoti kokybę ir atitiktį strateginiams tikslams.

69. Reikėtų paminėti keletą kitų elementų, susijusių su bendruoju požiūriu, kurio iki šiol laikėsi MRU. Kaip minėta, savianalizės suvestinėje nurodyta, kad vykdomos studijų programos nuolat stebimos atsižvelgiant į paklausą rinkos. Vizitas vietoje pasitvirtino ryžtingą MRU įsipareigojimą plėstis į naujas studijų sritis, atliepiančias šiuolaikinius iššūkius, ypač kibernetinį saugumą ir aplinkos tvarumą. Nors toks požiūris yra suprantamas ir atitinka dabartinius nacionalinės darbo rinkos, kuriai būdinga didelė IT ir kibernetinio saugumo specialistų paklausa, poreikius, jis turi ir privalumų, ir trūkumų. Pati rinka ir jos poreikiai kinta itin sparčiai. Jei anksčiau reikėjo daugiau siauros specializacijos specialistų, dabar vis dažniau prireikia specialistų, išmanančių ne vieną, o kelias sritis. Globalizacija ir skaitmeninimas skatina vis didesnę dėmesį skirti tarpdalykinei kvalifikacijai ir verčia abejoti ilgalaikę labai specializuotų programų naudą. Siaura studijų programų specializacija, nors šiuo metu gali atrodyti labiau orientuota į rinką, ilginiui gali turėti neigiamų pasekmių tokias studijas pasirinkusių studentų karjera ir jų galimybės konkuruoti darbo rinkoje. MRU visada turėtų prisiminti, kad jo misija ir vizija yra orientuotis į tolimesnę ateitį, nei neseniai vidurinę mokyklą baigusius absolventus, ir suteikti jiems kvalifikaciją, kurios

jiems prireiks po penkerių ir dešimties metų, taip pat visam gyvenimui, kad jų dalyvavimas darbo rinkoje būtų sėkmingas ir juos tenkintų.

70. Dar vienas susirūpinimą keliantis dalykas yra labai mažas skaičius studentų, priimamų į kai kurias MRU programas ir studijų kryptis. Tokia padėtis verčia abejoti faktiniu ribų įgyvendinimu ir bendru kai kurių MRU siūlomų studijų tvarumu. Pavyzdžiui, 2019–2022 m. buvo išregistruotos iš viso 33 studijų programos. Dar kelios studijų programos tikriausiai turėjo būti nutrauktos dėl netvaraus mažo studentų skaičiaus. Kadangi tai turi įtakos didelei daliai MRU studijų programų, nustatydamas būsimą dėstytojų strategiją, Universitetas turėtų skirti ypatingą dėmesį šiam klausimui.

71. Yra įrodymų, kad MRU studijos vis dažniau vykdomos remiantis ir naudojantis atliekamais moksliniais tyrimais. Pavyzdžiui, septynios mokslinių tyrimų programos (SS) yra susietos su dabartinėmis studijų kryptų programomis (SS). Tačiau MRU pastangos didinti mokslinių tyrimų konkurencingumą, atrodo, sutrikdė pusiausvyrą tarp mokslinių tyrimų ir dėstytojų. Produktiviausių tyrėjų dėstytojų krūvis reguliariai mažinamas, o kai kurie iš jų nebedėsto visai. Dėl to ribojami ne tik produktyvūs mokslinių tyrimų ir dėstytojų mainai. Atsižvelgiant į tai, kad tyrėjai taip pat kontroliuoja didžiosios dalies išorinių lėšų panaudojimą, Universitete susiformuoja kastų sistema. Ekspertų grupė rekomenduoja MRU atidžiai stebėti darbo krūvio ir darbo užmokesčio skirtumų klausimus, taip pat užtikrinti, kad mokslinių tyrimų dotacijos ir projektai būtų naudingi visai akademinėi bendruomenei, o ne tik tiems, kurie juos gauna. Tyrėjų darbo užmokesčio didinimas taip pat gali sumažinti jų aktyvų dalyvavimą dėstytojų veikloje. Dėl gana mažų dėstytojų atlyginimų akademikai gali būti vis labiau linkę susikoncentruoti į mokslinių tyrimų veiklą, tuo pačiu mažindami savo indėlį į studijų programas. MRU turėtų spręsti šį galimo disbalanso klausimą ir numatyti konkretesnius teigiamus veiksmus. Galima strategija galėtų būti toliau skatinti studentų dalyvavimą mokslinių tyrimų projektuose, kuris šiuo metu nėra itin išplėtotas.

72. MRU doktorantūros programų stiprinimo pastangos taip pat yra reikšmingos, nors atrodo, kad teisės krypties doktorantūros studijos vis dar vaidina pagrindinį vaidmenį (kitų sričių, pavyzdžiui, pedagogikos, psichologijos ir filologijos, doktorantūros studijų skaičius yra gana mažas). Doktorantų dalyvavimas mokslinių tyrimų veikloje yra pakankamas, tačiau panašu, kad jų parama dėstytojų veiklai vis dar nepakankama.

73. Vizito vietoje metu įvykusios diskusijos parodė, kad orientavimasis į studentus yra tikslas, susijęs su studentų įtraukimu į kursų kūrimą ir dėstytojų metodus. Rengiant mokymo programas atkreipiamas dėmesys į studentų ir absolventų grįžtamąjį ryšį ir į jį atsižvelgiama, nors, kaip nurodė Studentų sąjungos atstovai, studentų dalyvavimas ne visada yra nuoseklus ir sisteminis, o kartais ir pavėluotas – kai svarbūs sprendimai jau būna priimti. Lankstumas ir individualūs studijų planai gali būti naudingi ugdant studentų perkeliamašias ir problemų sprendimo kompetencijas ir prisidėti prie strateginio tikslo – sukurti integruotą mokymosi visą gyvenimą sistemą – įgyvendinimo.

74. Todėl reikia stiprinti mokymo programose siūlomą mokymosi per praktiką veiklą, kitaip vadinamą patirtiniu mokymusi. Ypač svarbu atnaujinti teisės klinikas, kurioje studentai galėtų dirbti su tikrais klientais prižiūrimi praktikuojančių advokatų, veiklą. Pastaraisiais metais MRU parengė kitokį modelį, kuris yra mažiau formalizuotas. Nors mažesnis formalizavimas gali turėti tam tikrų privalumų lankstumo ir pritaikymo požiūriu, reikia užtikrinti kokybę tiek studentams,

ties klientams. Šiuo atžvilgiu teisės klinikos modelis yra nusistovėjęs tarptautiniu mastu ir visuotinai pripažįstamas kaip studentų praktinio dalyvavimo aukštinis standartas. Atkūrus oficialų klinikinį teisinį švietimą MRU, būtų sukurta galimybė ryšiams ir su kitomis teisės klinikomis nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu. Priešingai nei klinikinio teisės mokymo atveju, MRU neblogai sekasi skatinti ir remti studentus, dalyvaujančius nacionaliniuose ir tarptautiniuose teismo inscenizacijos konkursuose. Tokia praktika turėtų būti tęsiama, jei reikia, didinant jos prieinamumą. Svarbu, kad MRU skatintų ne tik mokymąsi per praktiką, bet ir strateginę požiūrį į inovacijas ir technologijas, įvertinant COVID-19 pandemijos metu įgytą patirtį.

75. MRU yra parengęs užsienio kvalifikacijų ir dalinių studijų pripažinimo, įskaitant neformaliojo mokymosi vertinimą, procedūras ir procesus. Užsienio kvalifikacijų pripažinimas atitinka SKVC rekomendacijas. Universitetas iš SKVC gauna MRU užsienio kvalifikacijų vertinimo ataskaitas ir rengia veiksmų planą užsienio kvalifikacijų pripažinimo procesui tobulinti. Tiesa, remiantis SS duomenimis, atmetama ypač daug užsienio pareiškėjų prašymų. Tačiau tai daugiausia susiję su vizų išdavimo formalumais, kurie yra bendro pobūdžio ir būdingi ir kitoms ES šalims.

76. Paskutinis paminėtinas aspektas yra susijęs su MRU vykdomos studijų ir mokslinių tyrimų veiklos SSGG analize. Nors Universiteto valdymo organai ir darbuotojai žino su šia veikla susijusias problemas, SS pateiktoje SSGG analizėje dabartinės silpnybės ir būsimos grėsmės nenustatytos. Tinkamai SSGG analizei skirtas laikas ir pastangos pateisinami tik tuo atveju, jei institucija nori sąžiningai apmąstyti savo dabartinę ir būsimą padėtį. Neatlikus savikritiškos analizės, sunku komunikuoti ir pagrįsti būtinas priemones, kurios gali apimti studijų programų uždarymą ir akademinį bei administracijos darbuotojų atleidimus.

### *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.*

77. Vienas iš strateginių MRU tikslų – mokslo ir studijų veiklos tarptautiškumas. Universitetas parengė tarptautiškumo rodiklius ir siekia įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei matuoti šios veiklos veiksmingumą. Kaip matyti iš SS pateiktų duomenų, įvairių veiklų veiksmingumas yra nevienodas. Pavyzdžiui, auga tarptautinių mokslinių tyrimų apimtys: ataskaitiniu laikotarpiu tarptautinių projektų skaičius nuolat didėjo ir buvo gana įspūdingas (2018 m. – 30, 2019 m. – 30, 2020 m. – 38, 2021 m. – 38, 2022 m. – 45 (SS)).

Tačiau kai kurie judumo rodikliai nesikeičia. Vis dėlto MRU vertas pagyrimo už priemones, kuriomis siekiama remti Ukrainos studentus ir integruoti juos į Universiteto veiklą. Vizito vietoje metu buvo pateikta šiems studentams teikiamos paramos pavyzdžių.

78. Nemažai studijų programų – daugiau nei 20 – MRU vykdo anglų kalba, įskaitant jungtines magistrantūros, dvigubo diplomo ir doktorantūros studijas tarptautinės partnerystės pagrindu. Nors Ekspertų grupė negalėjo išsamiai išnagrinėti mainų programų turinio ir kokybės – dar ir dėl to, kad daugelis jų vis dar jaučia COVID-19 pandemijos padarinius – MRU gerai padirbėjo kurdamas platų partnerysčių tinklą, pritraukdamas nemažai užsienio studentų pagal Erasmus ir



kitas programos (daugiau nei 5 % visų studentų atvyksta dalinėms studijoms) ir apskritai užtikrinamas savo programinės ir mokslinių tyrimų veiklos tarptautiškumą.

79. **Apibendrinant**, galima teigti, kad MRU padarė didelę pažangą siekdamas vizijoje ir misijoje užsibrėžtų tikslų, nes iš institucijos, iš esmės orientuotos į dėstymą, jis tapo į mokslinius tyrimus orientuota institucija, vykdančia aukštos kokybės tarptautinius mokslinius tyrimus. MRU atnaujino ir išplėtė savo studijų portfelį, ypač per tarptautinimą, bendras tarpvalstybines programas, judumo programas, partnerystę ir glaudžius santykius su socialiniais partneriais. Tačiau Ekspertų grupė pastebėjo, kad dėl tam tikros dėstymo veiklos ir mokslinių tyrimų projektų apimties tvarumo problemos vis dar egzistuoja. Šios problemos ypač aktualios studijų programose, į kurias nuolat priimama mažai studentų.

Ekspertų grupė mano, kad MRU studijos plėtojamos nuosekliai, o tyrimai atliekami sistemingai. Tačiau yra įvairių sričių, ypač susijusių su dėstymu, kurias reikėtų toliau tobulinti.

80. **Sprendimas:** ši sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų ir jai skiriami 3 balai.

#### 81. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Peržiūrėti studijų programų turinį, kad būtų išvengta dubliavimosi ir per siauros specializacijos; orientuotis į studijų programų kokybę, o ne kiekybę.
- Nuo dabartinio orientavimosi į rinką pereiti prie ilgalaikio ir strateginio požiūrio, kuriant studijų programas.
- Užtikrinti galimybę naudotis mokymosi ištekliais, ypač labiau specializuotose studijų srityse. Pavyzdžiui, reikia daugiau išteklių, skirtų moksliniams tyrimams ir dėstymui tarptautinės teisės srityje; labiau susisteminti informaciją apie tarptautines konferencijas ir renginius.
- Peržiūrėti ir koreguoti studijų programų rinkodaros metodus, siekiant geriau atspindėti studijų programų turinį ir karjeros galimybes.
- Apsvarstyti galimybę reikalauti, kad po doktorantūros studijų doktorantai dalyvautų dėstymo veikloje, kad būtų didinama tyrėjų kompetencija karjeros pradžioje ir stiprinamas ryšys tarp mokslinių tyrimų ir dėstymo.
- Skatinti studentų dalyvavimą mokslinių tyrimų projektuose.
- Klinikinio teisės mokymo srityje (teisės klinikos, kuriose dirbama su tikrais klientais) atkūrimas ir patirtinio dėstymo veiklos tobulinimas ir plėtra apskritai.
- Ateityje stiprinti MRU mokslinių tyrimų valdymo rėmimo padalinio pajėgumus, t.y. paskirti darbuotojus, kurie padėtų viso Universiteto mokslinių tyrimų grupėms.
- Daugiau dėmesio skirti pagrįstai studijų ir mokslinių tyrimų veiklos SSGG analizei parengti, geriau suvokiant dabartines silpnynes ir ateities grėsmes.

#### 82. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- MRU sukūrė modernią mokslinių tyrimų ir inovacijų centro infrastruktūrą, holistinį požiūrį į mokslinius tyrimus ir konsultacines paslaugas bei aplinką, skatinančią įsitraukimą ir tarpdalykiškumą.
- Gebėjimas per gana trumpą laiką užimti pripažintą vietą tarp pagrindinių šalies ir regiono universitetų, vykdančių mokslinius tyrimus.

- Laiku teikiama parama Ukrainos studentams, kuriems jos reikia.

### 3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

*Poveikio regionų ir visos šalies raidai* sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

#### 4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

4.1.1. *Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono (-ų) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono (-ų) raidai;*

4.1.2. *Atliekama poveikio šalies ir regiono(-ų) raidai priemonių įgyvendinimo stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo vertinimas.*

83. MRU yra valstybinis universitetas, kuris orientuojasi į visuomenės gerovę. Jo misija – „skatinti darnią novatorišku mokslu grįstą visuomenės pažangą“ ir „stiprinti demokratinę Lietuvos valstybę“, „kiekvienam bendruomenės nariui atverti kelius į asmeninę ir profesinę sėkmę“. MRU 2021–2023 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.

84. MRU siekia prisidėti prie regiono ekonomikos augimo, užkirsdamas kelią potencialiai netolygiam ekonomikos vystymuisi, mažindamas skurdą ir socialinę atskirtį, gerindamas švietimo rezultatus ir skatindamas tvarumą. Šiems uždaviniams įgyvendinti MRU ir jo akademiniai padaliniai pasirašė daugiau kaip 300 bendradarbiavimo sutarčių su įvairiais viešojo ir privataus sektoriaus partneriais, pagal kurias, be kita ko, inicijuojami ir organizuojami bendri moksliniai ir praktiniai renginiai, tobulinami studentų praktiniai gebėjimai praktikos, mentorystės ir patirtinio mokymosi metu, vykdomi bendri projektai. Ekspertų grupė palankiai vertina šį visapusišką ir intensyvų Universiteto dalyvavimą ir ragina jį toliau sistemingai plėtoti ateinančiais metais.

85. MRU su verslo sektoriumi sieja įvairūs ryšiai, kurie leidžia Universitetui geriau suprasti ir prognozuoti šalies ekonomikos ir darbo rinkos poreikius. Su Ekspertų grupe susitikę socialiniai partneriai ir Tarybos nariai teigiamai įvertino Universiteto paramą Lietuvos inovacijų ir verslumo ekosistemai per studijų programų atnaujinimą ir švietimo iniciatyvas, taip pat indėlį į verslo augimą per žinių perdavimą verslo bendruomenei.

86. MRU teikia paslaugas pagal sutartis įmonėms, dažniausiai advokatų kontoroms bei mažoms ir vidutinėms įmonėms. Pavyzdžiui, ekspertinė veikla buvo vykdoma pagal priemonę „Inočekiai“, kuri skatina verslo ir mokslo atstovus užmegzti pirminius ryšius ir tęsti jau pradėtą MTTP veiklą bendradarbiaujant. MRU mokslininkai sukūrė verslo modeliavimo metodus ir atliko kūrybiškos asmenybės, profesinio tobulėjimo ir veiklos efektyvumo tyrimus.

87. Universitetas vykdo įvairią su žinių perdavimu susijusią socialinę ir rinkos veiklą, įskaitant konsultacijas vietos ir valdžios institucijoms, mokslinių tyrimų ir ekspertų paslaugas pagal sutartis. MRU mokslininkai ir ekspertai nuolat teikia paraiškas ir gauna finansavimą tyrimams regionui ir valstybei aktualiomis temomis. Akademinis ir administracinis personalas aktyviai dalyvauja įvairioje visuomenei svarbioje profesinėje veikloje, teikia ekspertines nuomones ir dalyvauja įvairių ekspertų grupių veikloje.

88. MRU taip pat prisideda prie vidurinio ugdymo rezultatų gerinimo, didina įtrauktį ir švietimo prieinamumą. Glaudžiai bendradarbiaudamas su Lietuvos švietimo įstaigomis ir savivaldybių administracijomis, MRU vykdo formalias profesines pedagogikos bakalauro studijas. MRU glaudžiai bendradarbiauja su Vilniaus miesto savivaldybe sprendžiant mokytojų trūkumo problemą Vilniuje. Už šias pastangas Universitetas vertas pagyrimo.
89. MRU bendradarbiavimo struktūros taip pat atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant MRU strateginius tikslus. Socialiniai partneriai dalyvauja MRU veiklos tobulinimo procesuose. Pavyzdžiui, MRU bendradarbiavo su viešojo sektoriaus subjektais, tarp kurių Krašto apsaugos ministerija, socialinių paslaugų centrais, taip pat privataus sektoriaus partneriai, tokie kaip UAB „Pigu“ ir UAB „Paysera“, kuriant inovatyvias studijų programas, pvz., „Teisė ir Fintech“ bei „Finansų ir mokesčių teisė“. Mokymai, kuriuos rengia MRU, tenkindamas socialinių partnerių poreikius, užtikrina mokslinių tyrimų rezultatų ir praktikos sinergiją.
90. MRU ne tik atlieka strategines analizes ir prognozes, bet ir yra įsipareigojęs greitai veikti socialinių ar ekologinių krizių atvejais. Tai buvo akivaizdu per visą COVID-19 pandemijos laikotarpį, kai MRU intelektualiniai ir materialiniai ištekliai buvo perduoti visuomenės poreikiams (COVID-19 pandemijos metu MRU mokslininkai įgyvendino keletą projektų, susijusių su pandemijos padarinių šalinimu ir esamos situacijos vertinimu migrantų krizės metu – prieglobsčio sistemos vertinimo analize).
91. Numatomas susijungimas su Marijampolės kolegija gali dar labiau prisidėti prie regiono plėtros potencialo atskleidimo. Ekspertų grupė buvo informuota, kad šį susijungimą galėtų finansuoti ministerija ir kad jis galėtų sudaryti sąlygas papildomiems regioniniams mokymams.
92. MRU organizuoja studentams praktinį mokymą, pavyzdžiui, praktikas, kurios didina studentų įsidarbinimo galimybes, padeda susieti magistro darbą su išorės poreikiais ir prisidėti prie regioninių problemų nagrinėjimo. MRU taip pat siūlo profesines studijas, pavyzdžiui, pedagogikos, siekdamas didinti švietimo prieinamumą, o jo Vilniaus karaliaus Sedžiongo institutas koordinuoja Korėjos mokytojų rengimo kursus. Be to, įvairiuose regionuose MRU vykdo studijų programas, kurios skirtos padidinti studijų prieinamumą dirbantiems ir šeimas turintiems asmenims. MRU įsteigė tris akademijas, kuriose vyresniųjų klasių moksleiviams teikiamos karjeros konsultavimo paslaugos, o Teisės mokykla organizavo nacionalinę moksleivių teisinio švietimo iniciatyvą. Universitetas taip pat rengia nemokamus japonų ir korėjiečių kalbų kursus.
93. MRU siekia mažinti skurdą ir socialinę atskirtį visuomenėje vykdydamas įvairias socialines veiklas ir socialinės atsakomybės iniciatyvas. MRU bendruomenė aktyviai dalyvauja savanoriškose iniciatyvose, kaip antai kalėdinė gerumo akcija „Augu su knyga“, prisideda prie „Maisto banko“ akcijų. MRU dalyvauja iniciatyvoje „Niekieno vaikai“, teikia paramą socialiai remtinoms šeimoms regionuose ir Ukrainos karo pabėgėliams. MRU remia studentus iš Ukrainos ir Baltarusijos: Studentų namuose (bendrabutyje) apgyvendina karo pabėgėlius, teikia patalpas „Gravitas Schola“ mokyklai, kurioje mokosi daugiau nei 130 moksleivių, ir dėstytojams iš Ukrainos.
94. MRU ne tik vykdo socialinės atsakomybės įsipareigojimus, bet ir skatina dalyvauti kultūrinėje ir sportinėje veikloje, prisideda prie kultūros ir komunikavimo plėtojimo savo bendruomenėje ir su kitomis Lietuvos mokyklomis bei tarptautinėmis organizacijomis. MRU meno kolektyvai su savo kokybiškais pasirodymais yra pelnę apdovanojimų ir atstovavę MRU

įvairiuose kultūros festivaliuose ir konkursuose Lietuvoje ir užsienyje. MRU veikia teatro studija, kuri reguliariai rengia spektaklius Universitete ir už jo ribų.

95. MRU savianalizės suvestinė parengta remiantis 2021–2030 m. nacionaliniu pažangos planu ir 2022–2030 m. nacionaline regioninės plėtros programa, kuriuose pirmenybė teikiama nacionaliniams ir konkretiems šalies regioniniams poreikiams. MRU nurodo, prie kokių užduočių jis prisideda, vykdydamas savo misiją. Tačiau analizuojant poveikį nacionaliniam ir regioniniam vystymuisi, nėra įtikinamai pagrįsta, kaip konkrečiai Universitetas prisideda prie SS minimų „užduočių“, nes pateiktos užduotys nėra susietos su specialiais pagrindiniais veiklos rodikliais ar tinkamai pristatytos suvestinėje nurodant konkrečią veiklą. Pavyzdžiui, MRU remiasi vyriausybės ketinimais užtikrinti kokybišką išsilavinimą, siekiant kolegijų programas patobulinti iki universitetinių. Nors MRU yra labai ištraukęs į regiono veiklą ir turi didelį partnerių institucijų, asmenų ir absolventų tinklą, analizė iš esmės remiasi nacionaliniais planais ir programomis ir nėra tinkamai institucionalizuota per sisteminius ir nuolatinius procesus, kad būtų galima įvertinti įvairių Universiteto iniciatyvų, susijusių su regiono ir šalies plėtra, poveikį ir veiksmingumą.

#### *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. Didžiosios universitetų chartijos ir Europos universitetų mokymosi visą gyvenimą chartijos nuostatose daugiausia dėmesio skiriama mokymosi visą gyvenimą galimybėms. Neformalusis suaugusiųjų švietimas ir neformalusis tęstinis mokymasis akcentuojamas Lietuvos vystymosi programoje ir švietimo strategijoje. Savianalizės suvestinėje nurodyta, kad MRU nuolat stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikius; joje taip pat išvardyti tokios stebėsenos objektai. Akivaizdu, kad MRU stiprina savo pajėgumus vykdyti mokymosi visą gyvenimą veiklą ir prisidėti prie jos. Mokymo temų įvairovė ir rinkai siūlomos temos nustatomos scenarijais grįstu įžvalgų metodu.. Šio metodo trūkumai – subjektyvi kolegiali nuomonė ir MRU orientavimasis į subjektus, gaunančius didesnę garantuotą metinį arba programinį / projektinį mokymų finansavimą. MRU mokymosi visą gyvenimą poreikis paprastai yra susijęs su privalomu kvalifikacijos kėlimu norint užimti tam tikras pareigas darbe.

97. MRU siekia didinti mokymosi visą gyvenimą paslaugų, teikiamų pagal sutartis, pasiūlą ir pardavimą bei motyvuoti akademinis darbuotojus dalyvauti šioje veikloje. Tačiau informacija apie platformą, naudojamą planuojant mokymosi temų paklausą ir pateikiant jas rinkai, rodo, kad, nors MRU siekia didinti visų suinteresuotųjų šalių, institucijų, organizacijų, įmonių ir pavienių asmenų galimybes dalyvauti mokymosi visą gyvenimą veikloje, dabartinė veikla iš esmės orientuota tik į viešąjį sektorių, kuris savo mokymus finansuoja valstybės biudžeto lėšomis, pavyzdžiui, teisėsaugos ir baudžiamojo teisingumo srityje, t.y. į palyginti nedidelę visuomenės dalį. Privataus sektoriaus mokymosi visą gyvenimą poreikius ir galimybes MRU iš esmės ignoruoja. Tokia padėtis neatitinka MRU 2021–2023 m. strateginio plano misijos – ugdyti laisvas, kūrybingas, atsakingas, kritiškai mąstančias ir visą gyvenimą besimokančias asmenybes, kiekvienam bendruomenės nariui atverti kelius į asmeninę ir profesinę sėkmę.

98. Remiantis SS, atitinkama sektorinė orientacija išliks tol, kol bus sukurta nacionalinė mokymo sistema. Tačiau reikia pažymėti, kad tokios sistemos sukūrimas nebūtinai išspręs privataus

sektorius finansavimo problemas. Šią problemą reikia spręsti ir kitomis priemonėmis, pvz., švietimu. 2023 m. Valstybės kontrolės paskelbtoje Mokymosi visą gyvenimą vertinimo ataskaitoje teigiama, kad Lietuvos gyventojams trūksta informacijos apie mokymosi visą gyvenimą svarbą, naudą ir galimybes. Todėl MRU turėtų imtis iniciatyvos, daugiau dėmesio skirdamas mokymosi visą gyvenimą poreikių stebėsenai ir vertinimui, kad prisidėtų prie mokymosi visą gyvenimą koncepcijos, apimančios MRU aktyviai vykdomą suaugusiųjų švietimą ir mokslo supratimą, taip pat per tęstinį mokymąsi, perkvalifikavimą ir nuolatinį profesinį tobulėjimą.

99. MRU vykdo studijų programas Vilniuje, Kaune, Utenoje ir Marijampolėje, kurios tiesiogiai prisideda prie mokymosi visą gyvenimą galimybių didinimo dirbantiems ir šeimas turintiems asmenims, nes gerina studijų programų prieinamumą regionuose. Remiantis pateikta SSGG analize, MRU, be kitų stiprybių, nurodo didėjančią akademinį darbuotojų susidomėjimą dalyvavimu mokymosi visą gyvenimą veikloje. Dar viena stiprioji pusė – gerokai išaugusi mokymų ir kitų žinių perdavimo paslaugų teikimo sutarčių vertė: 2022 m. buvo surengta apie 120 mokymų, kurių dalyvių skaičius nuolat augo. Tačiau yra ir trūkumų, tarp kurių nepakankamas atskirų instruktorių mokymas ir prasta dabartinių pasiūlymų rinkodara. Nepaisant MRU pastangų, pavyzdžiui, įtraukti Inovacijų centrą ir išorės suinteresuotąsias šalis, siekiant nustatyti poreikius ir organizuoti mokymus jiems tenkinti, mokymosi visą gyvenimą poreikių vertinimo procesas apskritai yra veikiau reaktyvus, nei aktyvus. Daugiausiai MRU stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį tada, kai dėl jo kreipiasi tradiciniai partneriai iš viešojo sektoriaus (teisėsaugos, baudžiamojo teisingumo ir kt.). Stebėseną vykdoma nesistemiškai ir nėra tinkamai susieta su bendra institucijos strategija. Tikimasi, kad MRU, kaip valstybinis universitetas, vykdys socialinį įsipareigojimą remti visą visuomenę, o ne tik tas grupes, kurios pajėgios sumokėti dalyvavimo ar studijų mokesčius arba patenka į valstybės finansuojamų mokymo veiklų sritį. Iki šiol MRU mokymosi visą gyvenimą misija nebuvo visapusiškai išplėta.

100. MRU suteikia galimybę mokytis visą gyvenimą ir per neformalųjį švietimą. Pastaruosius penkerius metus augo mokymo paslaugų pardavimas. Siekdamas didinti mokymosi visą gyvenimą prieinamumą per neformalųjį švietimą, MRU įdiegė mokymų ir užsakomųjų mokslo tyrimų pardavimo platformą „Mokymų LAB“, kurioje pateikiamas MRU siūlomų mokymų temų katalogas. Universitetas ilgainiui integravo modernius dėstymo metodus, didino iššūkiams grindžiamų mokymosi metodikų naudojimą, skaitmenizavo mokymo turinį ir mokymo procese naudojo informacines technologijas. Pandemijos metu MRU organizavo ne tik kontaktinį, bet ir nuotolinį mokymąsi ir konsultavimą. Universitetas lanksčiai siūlo kontaktinį ir nuotolinį mokymąsi bei derina šias formas tarpusavyje. Šiuo metu MRU daugiausia dėmesio skiria mokymų pardavimui grupėms, kad būtų pasiektas efektyvumas ir sumažinta administracinė mokymų organizavimo našta.

101. MRU strateginiame veiklos plane „Integruotos mokymosi visą gyvenimą sistemos plėtos“ strateginei kryptčiai nustatytas rodiklis „Besimokančiųjų visą gyvenimą skaičiaus (išduotų sertifikatų) pokytis (%) ir jo siektinos reikšmės: dabartinė situacija – 1 600, 2021 m. – 40 %, 2022 m. – 30 % ir 2023 m. – 20 %“. Remiantis Valstybės kontrolės duomenimis, pažanga mokymosi visą gyvenimą srityje yra lėta, tačiau teigiama; nuo 2014 m. mokymosi visą gyvenimą lygis Lietuvoje augo – iki 2021 m. jis padidėjo 3,4 % iki 8,5 % 25–64 metų amžiaus gyventojų grupėje, tačiau ES vidurkio (10,8 %) nepasiekė. Todėl šioje situacijoje ir atsižvelgiant į visas pagrindines Lietuvos ir Europos mokymosi visą gyvenimą strategijas, kuriomis grindžiamas ir MRU 2021–

2023 m. strateginis veiklos planas, mažinti siektiną rodiklį būtų neambicinga. MRU turi atskirti dalyvavimą mokymosi visą gyvenimą veiklose, kurių tikslai turėtų būti suderinti su nacionaliniais tikslais ir siekti ES vidurkių, ir jų dalyviams išduodamus sertifikatus, nuo dalyvių, kurie nebaigia mokymosi ar dėl kitų priežasčių negauna sertifikatų. Pastarųjų atveju vidutinės trukmės ir ilgalaikis tikslas turėtų būti 100 %.

102. MRU turi daug galimybių skatinti inovacijas aukštojo mokslo ir neformaliojo švietimo srityse, pavyzdžiui, kuriant mikrokredencialus, ir prisidėti prie valstybės skatinamos mokymosi visą gyvenimą kultūros Lietuvoje. 2022 m. MRU iniciavo mokymosi visą gyvenimą plėtojamą diegiant mikrokredencialus, ir tokia tendencija yra tikėtina. Pokalbių su absolventais metu jie pageidavo, kad Universitetas sudarytų lankstesnio ir tarpdalykinio tęstinio mokymosi galimybes. Vis dėlto, yra ir keletas grėsmių, kaip antai didelė konkurencija mokymo darbo vietoje srityje ir bendrų kokybės, skaidrumo, tarpvalstybinio palyginamumo, pripažinimo ir perkeliavimo standartų trūkumas, todėl sunku išnaudoti visas mikrokredencialų galimybes.

103. Užtikrinimo metodai, tokie kaip grįžtamojo ryšio klausimynai ir susitikimai su dėstytojais, taip pat orientavimasis į paklausą (kaip ir kitose švietimo programose), ypatingą dėmesį kreipiant į aprūpinimą ir finansinius aspektus. Vykdydamas mokymosi visą gyvenimą veiklą, MRU daugiausia vadovaujasi verslo galimybių metodu, todėl ši veikla ne visai atitinka visuomenės poreikius, nes ji grindžiama tik trečiųjų šalių finansavimu. Vis dėlto per pastaruosius kelerius metus bendra biudžeto dalis didėjo, nors, iš esmės, ji yra nedidelė. Tai susiję su mokymosi visą gyvenimą veiklos finansiniu modeliu. MRU pasilieka tik 5–20 % pajamų, o likusi dalis pajamų skiriama lektorių, kitų darbuotojų darbo užmokesčiui ir tiesioginėms išlaidoms padengti.

104. MRU kasmet vertina mokymo paslaugų kokybę ir veiksmingumą, analizuodamas ir lygindamas duomenis apie klientų skaičių, naujų klientų tendencijas, dalyvių skaičių, išduotus sertifikatus ir dalyvių pasitenkinimą. Siekdamas gerinti dėstytojų paslaugų kokybę, Universitetas naudoja apklausų klausimynus ir vertinimus. MRU padarė pažangą plėtodamas mokymosi visą gyvenimą galimybes, didindamas dėstytojų ir formų įvairovę bei gerindamas klausytojų poreikių tenkinimą. Ekspertų grupė pastebi, kad neformaliojo suaugusiųjų švietimo finansavimas Lietuvoje tebėra fragmentiškas, trūksta suaugusiųjų mokymosi motyvacijos, o MRU vidiniai ištekliai riboja galimybes reaguoti į visuomenės mokymosi visą gyvenimą poreikius. Nežiūrint į tai, reikėtų įvertinti ir kitas mokymosi visą gyvenimą sąlygas, pvz., prieigą ir prieinamumą, taip pat teikiamos informacijos aiškumą.

105. **Apibendrinant**, galima teigti, kad MRU poveikio veiksmingumas įrodomas specialiais nacionaliniais rodikliais ir apima mokymosi visą gyvenimą veiklą. MRU veiklos regionas yra Lietuva; Universitetas organizuoja įvairią regioninio švietimo veiklą ir teikia lanksčias mokymosi ir studijų galimybes Vilniuje, Kaune, Utenoje ir Marijampolėje, todėl didėja šios veiklos prieinamumas dirbantiems ir šeimas turintiems asmenims. MRU poveikį regiono plėtrai, organizacijoms ir asmenims patvirtino socialiniai partneriai. MRU padarė pažangą, plėtodamas mokymosi visą gyvenimą galimybes, tačiau vis dar esama apribojimų dėl fragmentiško neformaliojo suaugusiųjų švietimo finansavimo Lietuvoje ir ribotų finansinių išteklių. Institucija turi sutelkti dėmesį į silpnųjų ir grėsmių šalinimą, kartu išnaudodama galimybes ir stiprybes, kad pagerintų mokymosi visą gyvenimą paslaugų kokybę ir veiksmingumą.

Ekspertų grupė nustatė, kad MRU poveikis regioniniam ir nacionaliniam vystymuisi didėja. Tačiau yra įvairių sričių, kurias reikia tobulinti.

106. **Sprendimas:** ši sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų ir jai skiriami 3 balai.

107. **Rekomendacijos:**

- Plėtoti trečiąją misiją kaip vieną iš pagrindinių Universiteto misijų, didinti Universiteto poveikį per mokymosi visą gyvenimą veiklą ir naudoti institucinius duomenis MRU trečiosios misijos (tęstinio mokymosi) strategijai tobulinti;
- Taikyti sisteminės analizės metodą, siekiant nustatyti mokymosi visą gyvenimą poreikius, ir nesiorientuojant vien tik į programas;
- Apsvarstyti galimybę bendradarbiauti su kitais mokymosi visą gyvenimą paslaugų teikėjais nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu;
- Parengti mokymosi visą gyvenimą strategiją, įskaitant mokymosi visą gyvenimą formų, metodų ir formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi patvirtinimo procedūrų apibrėžtį, remiantis MRU mokymosi visą gyvenimą vidiniu vertinimu. Šis vertinimas turėtų apimti turinį, formas, finansinius metodus ir sistemas, dėstytojų (suaugusiųjų švietimo) kompetencijas, besimokantiesiems suaugusiems teikiamas paslaugas ir mokymosi visą gyvenimą organizavimą, įskaitant rinkodarą, mokymų rengimą ir įgyvendinimą;
- Peržiūrėti išorės projektų ir mokymosi visą gyvenimą veiklos finansinį modelį, pavyzdžiui, nuosekliai didinti išorės projektų ir mokymosi visą gyvenimą veiklos indėlį į bendrąsias pridėtines išlaidas ir institucinę plėtrą iki 20 % ir daugiau vidutinės trukmės ar ilguoju laikotarpiu;
- Gerinti esamas paslaugas ir mokymo programas, susietas su bendra institucijos strategija;
- Apibrėžti ir apibūdinti mikrokredencialus (jų dydį ir pobūdį) institucijos lygmeniu (žr. 103 punktą);
- Atkreipti dėmesį į tęstinį mokymąsi kaip į visa apimančią ir visą gyvenimą trunkančią MRU ir besimokančiųjų visą gyvenimą partnerystę: pavyzdžiui, įdiegti laipsnių kaupimo programas kaip tęstinio mokymosi programas;
- Peržiūrėti esamus mokymosi rezultatus, kad būtų galima vertinti kompetencijas neformaliojo ir savaiminio ugdymo patvirtinimo procesuose;
- Didinti viešumą ir visuomenės informuotumą apie mokymąsi visą gyvenimą apskritai ir konkrečiai apie MRU vykdomą mokymosi visą gyvenimą veiklą; dabartinėje platformoje [www.mokymulab.eu](http://www.mokymulab.eu) reikėtų aiškiai įvardyti mokymosi visą gyvenimą formas, pateikiant aktyvias nuorodas į atitinkamas MRU interneto svetainių vietas.

108. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Užsakomųjų mokymo ir mokslinių tyrimų paslaugų platforma [www.mokymulab.eu](http://www.mokymulab.eu). Platformoje pateikiamas neformaliojo mokymo temų ir programų katalogas, taip bandant išplėsti mokymosi visą gyvenimą galimybes. Kai kurios rekomendacijos dėl patobulinimų pateiktos pirmiau.

## IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Bendrame MRU vertinime Ekspertų grupė įvardija šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

### Valdymas:

- Lankstumas, lojalumas ir vadovybės, ypač Senato ir Rektorato, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.
- Bendros MRU pastangos skatinti darbuotojų gerovę, kurti adaptyviąją darbo aplinką, lemiančią teigiamus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros pokyčius.
- Praktika, susijusi su tarpusavio mokymusi, žinių sklaida ir dauginimu, pvz., kaip atsižvelgti į specialiųjų poreikių turinčių studentų poreikius.

#### **Kokybės užtikrinimas:**

- Socialinių stipendijų specialiųjų poreikių turintiems studentams ir studentams su negalia skyrimas, studentų atleidimas nuo mokesčio už būstą;
- Studentų mentorystės programa, skirta profesinei integracijai;
- Bendruomenės gerovės centras.

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

- MRU sukūrė modernią mokslinių tyrimų ir inovacijų centro infrastruktūrą, taiko holistinę požiūrį į mokslinius tyrimus ir konsultacines paslaugas bei aplinką, skatinančią įsitraukimą ir tarpdalykinį požiūrį.
- Gebėjimas per gana trumpą laiką užimti svarbią vietą tarp pagrindinių šalies ir regiono universitetų, vykdančių mokslinius tyrimus.
- Laiku teikiama parama Ukrainos studentams, kuriems jos reikia.

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

- Mokymo ir užsakomųjų mokslinių tyrimų platforma [www.mokymulab.eu](http://www.mokymulab.eu). Platformoje pateikiamas neformaliojo mokymo temų ir programų katalogas, siekiant plėtoti mokymosi visą gyvenimą galimybes. Kai kurios rekomendacijos dėl patobulinimų pateiktos pirmiau.

## **V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI**

Ekspertų grupė pateikia šias tolesnio tobulinimo rekomendacijas:

#### **Valdymas:**

- MRU ilgalaikė vizija turėtų būti aiškiau ir konkrečiau suformuluota, susiejant su tikslais. Rengiant ilgalaikę Universiteto strategiją, Ekspertų grupė rekomenduoja apibrėžti pagrindines vizijos, misijos ir tapatybės kryptis bei siekius ir nustatyti svarbiausius strateginius tikslus. Pavyzdžiui, tarptautiškumo ir judumo srityje Universitetas galėtų apsvarstyti ne tik dabartinius institucinius gebėjimus, bet ir siektinus ilgalaikius tikslus bei tai, kaip šis padidintas dėmesys tarptautiškumui galėtų paveikti jo viešosios misijos vykdymą regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu.
- Strateginio planavimo proceso stiprinimas: aplinkos analizė, SSGG, ilgalaikė strategija, tikslai, pagrindiniai etapai ir įgyvendinimo terminai; konkretūs veiksmai, susiję su konkrečiais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, padaliniais ir (arba) atsakingais darbuotojais, kartu su atskaitomybės reikalavimais; prireikus naudojant pasirinktus nacionalinius ir (arba) tarptautinius lyginamuosius rodiklius.
- Ne reaktyvus, bet strateginis, sisteminis ir aktyvus požiūris į strateginį planavimą ir procesų valdymą. Aiškios gairės ir (arba) pagrindiniai etapai veiklos valdymo procesuose kartu su



struktūriniais ir procedūriniais pokyčiais leistų institucijai geriau įvertinti pažangą siekiant strateginių tikslų ir imtis reikiamų veiksmų veiklos rezultatams gerinti.

- Finansų valdymo efektyvumo didinimas, ypač atsižvelgiant į atskirų studijų programų rentabilumą ir pajamų iš dotacijų moksliniams tyrimams paskirstymą.
- Geresnė pusiausvyra tarp centralizuoto ir decentralizuoto sprendimų priėmimo, ypač biudžeto planavimo, darbuotojų profesinio tobulėjimo, tarptautiškumo ir studentų išlaikymo valdymo srityse.
- Kai kurių vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių dalyvavimo užtikrinimas. Pavyzdžiui, aktyvus išorinių Tarybos narių dalyvavimas kokybės gerinimo veikloje, pavyzdžiui, Ekspertų grupės susitikime, atstovavimas studentams komitetuose ir darbo grupėse, ypač susijusiose su naujomis strateginėmis iniciatyvomis, pvz., programų kūrimu.
- Viešai prieinamos informacijos, ypač skirtos asmenims su negalia, tobulinimas.
- Personalo mokymų susiejimas su organizacine plėtra: kai kurie mokymai galėtų būti privalomi (pvz., anglų kalbos, didaktiniai mokymai, įskaitant skaitmeninį mokymą), siekiant užtikrinti, kad darbuotojai turėtų tinkamą kompetenciją organizacinius pokyčius ir programinei plėtrai įgyvendinti.
- Geroji praktika, susijusi su tarpusavio mokymusi, galėtų būti skatinama ir propaguojama vykdant įvairią veiklą, įskaitant akademinį darbuotojų tarpusavio vertinimą ir mentorystę (siekiant didinti dėstytojų meistriškumą, geriausias mokymo metodikas ir praktiką ir kt.).
- Atsižvelgiant į naujausius pokyčius dirbtinio intelekto naudojimo srityje (ChatGPT ir kt.), apsvarstyti DI ir skaitmeniniu būdu patobulinto dėstytojų ir mokymosi politiką.
- Didinti socialinių stipendijų fondą, ypač sunkiuoju laikotarpiu, pvz., po COVID pandemijos ir dėl studentų iš Ukrainos antplūdžio.

### **Kokybės užtikrinimas:**

- Kokybės užtikrinimo metodus ir priemones pritaikyti institucijos mokslinių tyrimų praktikai. Be šiuo metu MRU taikomų stebėsenos metodų, jis turėtų naudotis turimais duomenimis, kad galėtų aktyviau spręsti tam tikras problemas, pvz., reaguoti į studentų kursų vertinimus, akademinį sąžiningumą ir esamus sunkumus, susijusius su studijomis ir kursų užbaigimu. Prognostinė analizė gali padėti nustatyti problemas, kol jos dar nepadarė poveikio tyrimo sėkmei. Tai galėtų apimti ir mokymosi analizę.
- Įgyvendinti visos institucijos politiką ir praktiką, susijusią su akademinio orientavimu ir konsultavimu, siekiant padidinti studentų akademinę sėkmę ir gerovę bei sumažinti studentų nubyrimą.
- Sustiprinti dėstytojų kokybės užtikrinimą taikant kitus metodus ir procesus, pvz., akademinį darbuotojų tarpusavio vertinimą ir mentorystę, komandinį dėstytojų ir dvigubą vertinimą didinimą.
- Panaikinti dėstytojų, kurių pagrindinė veikla yra dėstyti, ir tų, kurie vykdo daugiau mokslinių tyrimų, darbo užmokesčio skirtumus. Galbūt reikėtų vertinti mokymą, mokslinius tyrimus ir paslaugas ir siekti meistriškumo tam tikroje srityje ir gerų rezultatų kitose srityse.

- Prieš įgyvendinant naujus kokybės gerinimo metodus ir praktiką, susieti juos su aiškiu ir skaidriu tokių priemonių poveikio pristatymu ir tolimesniais sprendimais (pvz., mokslinių tyrimų laboratorijų vertinimo arba studijų programų, kuriose studijuoja mažai studentų, tęstinumo atveju).
- Analizuoti turimus duomenis ir jų svarbą informacija grindžiamiems sprendimų priėmimo procesams.
- Stiprinti rinkos tyrimus, kad būtų galima priimti informacija pagrįstus sprendimus dėl naujų studijų programų.
- Universitetui primygtinai rekomenduojama parengti ir pateikti aiškią strategiją, kaip bus įgyvendinamos ekspertų rekomendacijos ir kokie kriterijai bus pasiekti per ateinančius mėnesius ir metus; po paskutinio vertinimo tai buvo atlikta nepakankamai.

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

- Peržiūrėti studijų programų turinį, kad būtų išvengta dubliavimosi ir per siauros specializacijos; orientuotis į studijų programų kokybę, o ne kiekybę.
- Nuo dabartinio orientavimosi į rinką pereiti prie ilgalaikio ir strateginio požiūrio, kuriant studijų programas.
- Užtikrinti galimybę naudotis mokymosi ištekliais, ypač labiau specializuotose studijų srityse. Pavyzdžiui, reikia daugiau išteklių, skirtų moksliniams tyrimams ir dėstymui tarptautinės teisės srityje; labiau susisteminti informaciją apie tarptautines konferencijas ir renginius.
- Peržiūrėti ir koreguoti studijų programų rinkodaros metodus, siekiant geriau atspindėti studijų programų turinį ir karjeros galimybes.
- Apsvarstyti galimybę reikalauti, kad po doktorantūros studijų doktorantai dalyvautų dėstymo veikloje, kad būtų didinama tyrėjų kompetencija karjeros pradžioje ir stiprinamas ryšys tarp mokslinių tyrimų ir dėstymo.
- Skatinti studentų dalyvavimą mokslinių tyrimų projektuose.
- Klinikinio teisės mokymo srityje (teisės klinikos, kuriose dirbama su tikrais klientais) atkūrimas ir patirtinio dėstymo veiklos tobulinimas ir plėtra apskritai.
- Ateityje stiprinti MRU mokslinių tyrimų valdymo rėmimo padalinio pajėgumus, t.y. paskirti darbuotojus, kurie padėtų viso Universiteto mokslinių tyrimų grupėms.
- Daugiau dėmesio skirti pagrindai studijų ir mokslinių tyrimų veiklos SSGG analizei parengti, geriau suvokiant dabartines silpnybes ir ateities grėsmes.

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

- Plėtoti trečiąją misiją kaip vieną iš pagrindinių Universiteto misijų, didinti Universiteto poveikį per mokymosi visą gyvenimą veiklą ir naudoti institucinius duomenis MRU trečiosios misijos (tęstinio mokymosi) strategijai tobulinti;
- Taikyti sisteminės analizės metodą, siekiant nustatyti mokymosi visą gyvenimą poreikius, ir nesiorientuojant vien tik į programas;

- Apsvarstyti galimybę bendradarbiauti su kitais mokymosi visą gyvenimą paslaugų teikėjais nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu;
- Parengti mokymosi visą gyvenimą strategiją, įskaitant mokymosi visą gyvenimą formų, metodų ir formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi patvirtinimo procedūrų apibrėžti, remiantis MRU mokymosi visą gyvenimą vidiniu vertinimu. Šis vertinimas turėtų apimti turinį, formas, finansinius metodus ir sistemas, dėstytojų (suaugusiųjų švietimo) kompetencijas, besimokantiesiems suaugusiems teikiamas paslaugas ir mokymosi visą gyvenimą organizavimą, įskaitant rinkodarą, mokymų rengimą ir įgyvendinimą;
- Peržiūrėti išorės projektų ir mokymosi visą gyvenimą veiklos finansinį modelį, pavyzdžiui, nuosekliai didinti išorės projektų ir mokymosi visą gyvenimą veiklos indėlį į bendrąsias pridėtines išlaidas ir institucinę plėtrą iki 20 % ir daugiau vidutinės trukmės ar ilguoju laikotarpiu;
- Gerinti esamas paslaugas ir mokymo programas, susietas su bendra institucijos strategija;
- Apibrėžti ir apibūdinti mikrokredencialus (jų dydį ir pobūdį) institucijos lygmeniu (žr. 103 punktą);
- Atkreipti dėmesį į tęstinį mokymąsi kaip į visa apimančią ir visą gyvenimą trunkančią MRU ir besimokančiųjų visą gyvenimą partnerystę: pavyzdžiui, įdiegti laipsnių kaupimo programas kaip tęstinio mokymosi programas;
- Peržiūrėti esamus mokymosi rezultatus, kad būtų galima vertinti kompetencijas neformaliojo ir savaiminio ugdymo patvirtinimo procesuose;
- Didinti viešumą ir visuomenės informuotumą apie mokymąsi visą gyvenimą apskritai ir konkrečiai apie MRU vykdomą mokymosi visą gyvenimą veiklą; dabartinėje platformoje [www.mokymulab.eu](http://www.mokymulab.eu) reikėtų aiškiai įvardyti mokymosi visą gyvenimą formas, pateikiant aktyvias nuorodas į atitinkamas MRU interneto svetainių vietas.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2023.*  
*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lithuania*  
*tel.: +370 5 205 3323*  
*skvc@skvc.lt*  
<http://www.skvc.lt>

2023 09 22

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

