



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO  
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

# **Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos strategija 2018–2024**

**Vilnius, 2018 m. kovo 21 d.**

## TURINYS

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | LKA VIRŠININKO ŽODIS   | 3  |
| 2. | LKA MISIJA IR VIZIJA   | 5  |
| 3. | VERTYBĖS IR VEIKLOS PRINCIPAI  | 6  |
| 4. | LKA APLINKOS ANALIZĖ   | 7  |
| 5. | ESAMOS LKA SITUACIJOS IŠGRYVINIMAS IR LKA VIZIJOS<br>DETALIZAVIMAS   | 11 |
| 6. | LKA STRATEGINĖS KRYPTYS, STRATEGINIAI TIKSLAI IR<br>STRATEGINĖS PRIEMONĖS  | 14 |
| 7. | LKA STRATEGIJOS SĄRYŠIS SU KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS<br>STRATEGINIU PLANU IR KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS PLĖTROS<br>PROGRAMA | 28 |
| 8. | LKA STRATEGINIŲ RIZIKŲ VERTINIMAS IR JŲ VALDYMAS   | 29 |
| 9. | LKA STRATEGINIO PLANAVIMO SĄRANGA IR PLANAVIMO CIKLAS  | 31 |

## 1. LKA VIRŠININKO ŽODIS

Mieli Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnai, darbuotojai ir sėkminga Lietuvos karo akademijos ateitimi suinteresuoti asmenys,

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, įkurta prieš dvidešimt penkerius metus, nuolat augo ir keitėsi, gebėjo sėkmingai prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir reikalavimų: per šį laikotarpį Lietuvos karo akademija parengė daugiau nei 2500 karininkų – uniformuotų valstybės piliečių. Tikiu, kad jie sustiprino Lietuvos kariuomenę ir Lietuvos šviesuomenę. Taip pat tikiu, kad jau išaugo naujoji intelektualų šalies gynėjų – lyderių ir patriotų karta.

Akademijos ateities sėkmę sieju su gebėjimu susitelkti ir susikoncentruoti, siekiant aiškių ir ambicingų tikslų, sąlygotų Lietuvos ir Lietuvos krašto apsaugos sistemos keliamų reikalavimų ateities vadui lyderiui. Taip pat jaučiu didžiulę atsakomybę Lietuvos visuomenei už tai, kad LKA ir toliau vystytųsi kaip svarbus karinis universitetas, karybos mokslo centras, kuriame vykdomos mokslu ir tyrimais grindžiamos studijos, kuriamos žinios, vykdoma švietėjiška ir patriotinio ugdymo veikla.

Lietuvos karo akademija rengia ir ateityje rengs karininkus vadus, kels Lietuvos krašto apsaugos sistemai reikalingų karininkų profesinę kvalifikaciją. Visi šie siekiai atsispindi Lietuvos karo akademijos misijoje.

Apie tai, kaip atliksime savo misiją ir kokias ateities vystymosi ir augimo kryptis pasirinksiame, mes kalbame naujoje LKA strategijoje. Joje yra apibrėžtos penkios pamatinės LKA strateginės kryptys, sąlygojančios pagrindinius pokyčius:

1. *Pirmoji strateginė kryptis* – didelės motyvacijos kandidatų studijuoti LKA identifikavimas, verbavimas, priėmimas į studijas, rengimas ir ugdymas, vadovaujantis LKA ir Lietuvos kariuomenės keliamais reikalavimais.
2. *Antroji strateginė kryptis* susijusi su LKA aukščiausiojo lygmens į kariūną ir studentą sutelktomis universitetinėmis ir karinėmis studijomis.
3. *Trečioji strateginė kryptis* siejama su tarptautinius standartus atitinkančiais moksliniais tyrimais saugumo, gynybos ir karybos srityse.
4. *Ketvirtoji strateginė kryptis* yra siejama su nuolat tobulinančiais savo edukacinius gebėjimus aukščiausios kvalifikacijos universitetinių dalykų dėstytojais, instruktoriais ir LKA studijas remiančiu personalu.
5. *Penktoji strateginė kryptis* – tai LKA organizacinio veiksmingumo ir efektyvumo didinimas.

Sėkmingai susiedami šias penkias strategines kryptis, mes pakelsime LKA vykdomas veiklas į naują lygmenį ir tai padės įgyvendinti LKA viziją – *tapti geriausiai lyderius rengiančia institucija Lietuvoje*, kurios absolventai vykdys sudėtingas ir ypatingo pasirengimo reikalaujančias užduotis.

LKA 2018–2024 m. strategija numato pagrindinius tikslus, uždavinius ir priemones planuojamiems pokyčiams įgyvendinti. Taip pat noriu užtikrinti, kad LKA kariūnas buvo ir išliks visų pagrindinių LKA veiklų gravitacijos centras.

Mūsų veikla ir toliau remsis akademinų institucijų pripažįstamais skaidrumo, atvirumo ir racionalumo principais, pasitikėjimu ir atsakomybe grįstais santykiais su darbuotojais ir suinteresuotomis šalimis. Didelį dėmesį skirsime LKA dėstytojų ir studijas remiančių darbuotojų kompetencijos didinimui, naujų nacionalinio lygmens ir kitų šalių specialistų pritraukimui bei tolesniam modernios studijų aplinkos / bazės formavimui. Kvalifikuotas ir motyvuotas LKA personalas, susitelkęs įgyvendinti LKA strategiją ir pokyčius ir ugdyti tvirtas LKA vertybes, – tai pagrindas, kuriuo remdamiesi sėkmingai įgyvendinsime savo pasirinktą strategiją.

Tikiu, kad ši strategija yra bendras mūsų įsipareigojimas, o būdami atsakingi, susitelkę ir dirbdami LKA ir Lietuvos labai pasieksime geriausią rezultatą.

LKA viršininkas brg. gen. Algis Vaičeliūnas

Vilnius, 2018 m. kovo 21 d.

---

## **2. LKA MISIJA IR LKA VIZIJA**

### **LKA misija**

Lietuvos karo akademija yra vienintelė Lietuvoje universitetinė aukštoji mokykla, kurios pagrindinė paskirtis ir misija – rengti ir ugdyti visapusiškai išsilavinusius, kritiškai mąstančius, savarankiškus karininkus. Kokybišką būsimų karininkų rengimą ir ugdymą užtikrina efektyvios ir harmoningai derinamos universitetinės ir karinės studijos, paremtas šiuolaikiniais mokymo metodais ir moksliniais tyrimais ir aukščiausiomis universitetinių ir karinių studijų dėstytojų ir kitų darbuotojų kompetencijomis. Karo akademija rengia aktyvius ir atsakingus šalies nacionalinio saugumo ir gynybos sistemos karininkus vadus, besivadovaujančius konstitucinėmis teisėmis ir pareigomis, Lietuvos kariuomenės vertybėmis ir pasirengusius veikti sudėtingomis nacionalinio saugumo ir gynybos sąlygomis.

### **LKA vizija 2024**

Lietuvos karo akademija taps geriausiu lyderius rengiančiu universitetu Lietuvoje. LKA taps išskirtiniu, moderniu, pripažintu ir konkurencingu Lietuvos universitetu, teikiančiu trijų pakopų universitetinį išsilavinimą Lietuvos ir kitų šalių karininkams, vykdančiu aukšto tarptautinio lygio mokslinius tyrimus, užtikrinančiu mokymosi visą gyvenimą principus. Siekdamas tapti reikšmingu nacionaliniu, regioniniu ir tarptautiniu saugumo, gynybos ir karo studijų universitetu ir kompetencijų centru, kurs veiksmingą bendradarbiavimo su kitais universitetais ir užsienio mokslo tyrimo centrais sistemą, mokslinių tyrimų rezultatų diegimo KAS reikmėms ir jų sklaidos mechanizmą.

### 3. LKA VERTYBĖS IR VEIKLOS PRINCIPAI

LKA savo veikloje vadovaujasi ir ateityje vadovausis pagrindinėmis Lietuvos kariuomenės vertybėmis ir jas įtvirtins LKA bendruomenei. Tai:

- 1) patriotizmas;
- 2) profesionalumas;
- 3) ištikimybė;
- 4) pasiaukojimas;
- 5) sąžiningumas;
- 6) drąsa;
- 7) pagarba;
- 8) garbė.

LKA savo veiklą ir planuojamus pokyčius grindžia šiais pagrindiniais veiklos principais, kuriais vadovaudamasi akademinė bendruomenė ir studijas remiantis personalas įgyvendins strateginius pokyčius:

- 1) atsakomybe ir įsipareigojimu LKA: institucijai, jos bendruomenei ir LKA vykdomai misijai;
- 2) asmeniniu pavyzdžiu ir lyderyste;
- 3) pagarba, bendradarbiavimu ir komandine veikla;
- 4) veiklos efektyvumu ir kokybe.

Studijos LKA yra grindžiamos šiais principais:

1) akademinės laisvės ir autonomijos; 2) akademinės etikos; 3) atvirumo ir atsakomybės visuomenei; 4) akademinės bendruomenės narių bendradarbiavimo; 5) studentų asmeninio suinteresuotumo; 6) įsipareigojimo ugdyti akademinės bendruomenės narių visuomeninį atsakingumą; 7) aukštųjų mokyklų ir studentų sąžiningos konkurencijos; 8) Europos humanistinės ir demokratinės tradicijos; 9) dalyvavimo pasaulio ir Europos švietimo procesuose; 10) suderinamumo su Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis; 11) nuolatinio mokymosi siekio; 12) integracijos į valstybės ir visuomenės darną vystymąsi.

Mokslas ir moksliniai tyrimai LKA yra grindžiami šiais principais:

1) kūrybos ir mokslinių tyrimų laisvės; 2) akademinės etikos; 3) lygių galimybių; 4) mokslinių tyrimų rezultatų viešumo; 5) integracijos į valstybės ir visuomenės darną vystymąsi; 6) orientavimosi į tarptautinius kokybės standartus; 7) sąžiningos konkurencijos; 8) intelektualinės nuosavybės teisių užtikrinimo; 9) dalyvavimo tarptautinėje ir Europos mokslinių tyrimų erdvėje.

## 4. LKA APLINKOS ANALIZĖ

LKA strateginė analizė apima visuotinių tendencijų, pagrindinių aplinkos veiksnių, galimybių ir grėsmių bei vidinę LKA stiprybių ir silpnybių analizę.

### 4.1. Išorinės aplinkos analizė: visuotinės tendencijos ir veiksniai

Analizuojant visuotines tendencijas, susijusias su universitetinėmis studijomis, galima išskirti šias didžiausią poveikį turinčias visuotines tendencijas:

- Didėjantis universitetų absolventų „minkštųjų gebėjimų“ poreikis (komandinis darbas, veiksmingas ir efektyvus sprendimų priėmimas, komunikacija, gebėjimas nustatyti prioritetus, planuoti ir organizuoti).
- Naujų mokymosi metodų ir mokymosi patirčių vystymas ir tobulinimas (studentai pageidauja nuolatinio „persijungimo“ tarp struktūruotos ir formalizuotos mokymosi aplinkos prie nestruktūruotos mokymosi būsenos, auga „gilus mokymosi“ poreikis, kai studentas savarankiškai gilinasi į mokymosi medžiagą. Taip pat didėja mišraus mokymosi poreikis (tradiciniai metodai derinami su nuotoliniais), o auditorinis (kontaktinis) laikas skiriamas diskusijoms ir praktiniams užsiėmimams).
- Studentų mobilumas: studentai siekia tarptautinių studijų patirčių, o darbdaviai pageidauja absolventų su tarptautine patirtimi.
- Studentas kaip vartotojas (klientas). Studentai tapatina save su klientais ar vartotojais: jie siekia patys suformuoti tokias studijų programas ir studijų dalykus, kurie geriausiai atitinka jų asmeninius interesus ir geriausiai išnaudoja jų unikalius gebėjimus. Tai didina jungtinių programų ir pasirenkamųjų dalykų poreikį. Savo ruožtu universitetai stengiasi atliepti į studentų lūkesčius, kurdami į studentą sutelktą studijų sistemą.
- Mokymosi visą gyvenimą poreikio augimas. Atlikti tyrimai liudija, kad du trečdaliai suaugusiųjų išsivysčiusiose šalyse mokosi visą gyvenimą. Besimokantieji visą gyvenimą kelia papildomus reikalavimus studijų programoms, studijoms ir šiuolaikinėms mokymosi technologijoms, todėl universitetai vis daugiau siūlo studijų programas, skirtas „netradiciniams“ studentams.
- Tinklaveika ir bendradarbiavimu paremtų mokslinių tyrimų vystymas. Pastebima nuolatos auganti universitetų tinklaveika – tai partnerystė su kitais universitetais, valstybiniais ir privačiais partneriais: bendradarbiaudami, dalindamiesi žiniomis ir žmogiškuoju kapitalu, universitetai gali atlikti didesnio masto tyrimus ir spręsti didesnes mokslines ir taikomas problemas.

Pateiktos visuotinės ir ilgalaikės tendencijos vertinamos kaip naujos LKA galimybės, darančios įtaką LKA strateginiams pasirinkimams, tačiau gali sukelti ir papildomas grėsmes. Reikia

pastebėti, kad visuotinių tendencijų universitetinių studijų srityje poveikis suteikia LKA papildomų galimybių, kurios gali būti vystomos, derinant jas su LKA misija ir vertinant tai, kad LKA yra specializuotas universitetas, be universitetinių studijų programų, vykdamas karinį mokymą ir ugdantis lyderį. Visuotinių tendencijų grėsmė gali atsirasti dėl nesėkmingo galimybių įgyvendinimo, todėl strateginės priemonės, siejamos su visuotinėmis tendencijomis, turi būti rūpestingai suplanuotos ir išdėstytos strateginių priemonių tvarkaraščiuose – laiko grafikuose.

Analizuojant Lietuvos universitetinių studijų būklę ir krašto apsaugos sistemos keliamus reikalavimus, galima išskirti šiuos aplinkos veiksnius:

- Mažėjantis vidurinių mokyklų absolventų skaičius, mažėjantis potencialių studentų – kariūnų skaičius (demografiniai pokyčiai, emigracija), didėjanti konkurencija dėl geriausių kandidatų studijoms universitetuose.
- Augantis studijų užsienyje patrauklumas.
- Visuomenės ir suinteresuotųjų šalių keliami reikalavimai universitetinėms studijoms, studijų kokybei, universitetų veiklos efektyvumui ir veiksmingumui.
- Nepakankamas studijų konkurencingumas ir dažnas studijų neadekvatumas darbo rinkos keliamiems reikalavimams. Šis veiksnys vertinamas kaip LKA stiprybė.
- Žemas aukštųjų mokyklų veiklos tarptautiškumas ir tinklaveika, suinteresuotųjų šalių netenkinanti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros būklė.
- Žemas galimybių mokytis visą gyvenimą užtikrinimas.
- Didėjanti konkurencija pritraukiant ir išlaikant geriausius dėstytojus – talentus ir ugdant dėstytojus – talentus. Lietuvos universitetinių studijų iššūkių analizė atskleidžia, kad LKA silpnybės yra labai panašios į kitų Lietuvos universitetų silpnības, o nuo esančių grėsmių valdymo priklausys LKA vizijos įgyvendinimas.

Greta bendrųjų universitetinių tendencijų ir Lietuvos iššūkių LKA, vykdydama savo misiją, operacines ir strategines veiklas derina prie specifinių, su karyba ir rengiamo karininko kompetencijomis susietų klausimų, kurie yra sąlygoti:

- Nacionalinio saugumo ir gynybos srities specifiškumo ir grėsmių nacionaliniam saugumui įvairovė bei kompleksiskumu. Šis veiksnys vertinamas kaip LKA galimybė, apimanti ne tik universitetines bakalauro studijas ir bazinį karininkų parengimą (L1 lygmuo), bet ir aukštesniojo universitetinio lygmens ir karinės karjeros programas.
- Technologijų karyboje plėtros ir Lietuvos kariuomenės investicijų į moderniąją ginkluotę.

Pastebėtina, kad, vertinant visuotines tendencijas aukštojo mokslo ir studijų srityje bei atliepiančias karininko rengimo reikalavimus, LKA, kaip nedidelis universitetas, privalo sutelkti pastangas ir išteklius į savo misijos įgyvendinimą. Akademija toliau vykdys universitetinių ir karinių studijų programas, užtikrins studijų kokybę ir sėkmingai konkuruos su kitais Lietuvos



universitetais, pritraukdama studijoms LKA talentingus Lietuvos jaunuolius ir jaunuoles, todėl viena iš pagrindinių strateginių veiklų – tinkamas aukščiausiojo lygmens LKA vykdomais moksliniais tyrimais grindžiamų universitetinių ir karinių studijų derinys, kurį įgyvendina aukštos kvalifikacijos universitetinių ir karinių studijų dėstytojai / instruktoriai.

Šiandieniniame pasaulyje universitetų tikslai neatsiejami nuo bendradarbiavimo žinių kūrimo ir žinių veikimo tinkluose, kurie apima ne tik Lietuvos ir užsienio universitetus, bet ir Lietuvos krašto apsaugos sistemos institucijas, taip pat saugumo ir gynybos srityje veikiančias įmones ir organizacijas. LKA, būdama svarbia karybos žinių tinklo dalimi, planuoja tolesnį tinklaveikos ir bendradarbiavimo, kuriančio aukšto lygmens mokslinius tyrimus, vystymą.

Analizuojant tendencijas ir veiksnius, darančius įtaką LKA veikloms, reikėtų pastebėti, kad LKA konkuruoja su kitais Lietuvos universitetais ne tik dėl talentingų studentų, bet ir dėl geriausių dėstytojų ir studijų veiklas remiančių profesionalų, todėl tinkamų strateginių priemonių, sąlygojančių aukščiausios kokybės LKA personalą, sukūrimas ir įdiegimas tampa dar viena svarbia strategine kryptimi.

Veiklos efektyvumas – viena iš pasaulinių tendencijų, veikianti civilinius ir karinius universitetus, todėl LKA planuoja reikšmingus pokyčius, susietus su veiklos kokybę ir efektyvumą didinančių sistemų ir priemonių įdiegimu.

Kitas ne mažiau reikšmingas sėkmės veiksnys – tai visos LKA bendruomenės įgalinimas įgyvendinti LKA misiją per LKA veiklas užtikrinančių principų – organizacinių vertybių įdiegimą ir tolesnį stiprinimą.

## 4.2. Vidaus aplinkos analizė: stiprybės ir silpnybės

### LKA stiprybių (S), silpnybių (S), galimybių (G) ir grėsmių (G) analizė

**1 lentelė.** Apibendrinta SSGG analizė.

| Pagrindinės LKA stiprybės  | Pagrindinės LKA silpnybės   |
|--|---|
| <p>1) Sėkmingai vykdomos universitetinės ir karinės studijos (išorinis vertinimas, akreditacija, vykdomos visos trys universitetinių studijų pakopos).</p> <p>2) Sėkmingai vykdomas štabo karininkų rengimas, vykdomos užsienio kalbų mokymosi programos.</p> <p>3) Sėkmingai vykdomos pagrindinės LKA veiklos (universitetinės, užtikrinamas reikiamas LKA vykdomų veiklų finansavimas).</p> <p>4) Sukauptas pradinis mokslinis potencialas pagal pasirinktas mokslinių tyrimų sritis.</p> <p>5) LKA bendradarbiauja su Lietuvos ir užsienio universitetais studijų ir mokslinių tyrimų srityje.</p> <p>6) LKA universitetinių ir karinių studijų dėstytojai turi reikiamas pagrindinės veiklos srities kvalifikacijas ir</p> | <p>1) Nepakankamas universitetinių ir karinių studijų harmonizavimas. Karinėms studijoms skirtas laikas viršija laiką, kuris galėtų būti skirtas kariniam rengimui. 50 procentų absolventų skiriami į pareigas neparengti, nes karinis rengimas nukreiptas tik į lengvųjų pėstininkų specialybę.</p> <p>2) Nepakankamai užtikrinamas universitetinių ir karinių studijų ir užsienio kalbų mokymų kokybės valdymas.</p> <p>3) LKA veikianti veiklos valdymo – vadybos sistema nėra integrali, nesukurta ir neįdiegta veiklos veiksmingumo valdymo rodiklių sistema, apimanti pagrindines veiklos sritis (studijos, moksliniai tyrimai, administravimas, aprūpinimas ir kt.).</p> <p>4) Mokslinė veikla nepakankamai susieta su LKA vykdomomis universitetinėmis ir karinėmis studijomis.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>kompetencijas.</p> <p>7) LKA savo veikloje taiko Lietuvos kariuomenės vertybių sistemą ir pagrindinius universitetinių studijų veiklos principus.</p>   | <p>5) Nepakankamas mokslinės veiklos tarptautiškumas.</p> <p>6) Ne visa apimtimi veikianti LKA dėstytojų ir kitų darbuotojų pritraukimo, adaptacijos, kompetencijų ugdymo, veiklos vertinimo ir skatinimo sistema.</p> <p>7) Organizacinė kultūra nepakankamai užtikrina LKA misijos įgyvendinimą.</p> <p>8) Riboti ištekliai.</p> <p>9) Viešojo palankaus LKA įvaizdžio stoka.</p> <p>10) Nepakankama informacijos apie studijas ir jų patrauklumą visuomenėje sklaida.</p> |
| <p><b>Pagrindinės LKA galimybės</b></p>  | <p><b>Pagrindinės LKA grėsmės</b></p>  |
| <p>1) Pritraukti didelę motyvaciją turinčius besimokančiuosius studijoms LKA, pasiekti stojančiųjų skaičių, atitinkantį KAS poreikius.</p> <p>2) Atnaujinti ir kurti aukščiausios kokybės universitetinių ir karinių studijų programas.</p> <p>3) Studijas vykdyti taikant šiuolaikinius mokymosi metodus ir panaudojant informacines bei patyrimines mokymosi terpes.</p> <p>4) Įsitraukti į naudingą tinklaveiką (studijos, moksliniai tyrimai). Vykdyti su studijomis susijusius ir kitus naudą krašto apsaugos sistemai kuriančius mokslinius tyrimus, įtraukti LKA kariūnus ir studentus į mokslines veiklas.</p> <p>5) Tapti geriausiu lyderius ugdančiu universitetu Lietuvoje.</p> | <p>1) Didėjanti konkurencija dėl didžiausią potencialą turinčių abiturientų.</p> <p>2) Didėjančios studentų pasirinkimo galimybės (universitetinės studijos, studijos užsienyje).</p> <p>3) Mažėjantys studentų skaičiai ir didėjančios studijų pasirinkimo galimybės.</p> <p>4) <u>Karių profesijos / karjeros patrauklumas tarp abiturientų.</u></p> <p>5) Didėjanti konkurencija tarp dėstytojų (civilinės programos).</p>  |

## **5. ESAMOS LKA SITUACIJOS IŠGRYVINIMAS IR LKA VIZIJOS DETALIZAVIMAS**

Vykdam SSGG analizę, buvo papildomai suformuluoti šie pagrindiniai strateginiai klausimai:

- Kaip LKA pakeis įvaizdį ir formuos LKA, kaip aukšto lygmens universiteto, kuriame rengiami vadai lyderiai, pasirengę veikti sudėtingose nacionalinio saugumo ir gynybos situacijose, įvaizdį?
- Kaip ateityje LKA kokybiškai ir efektyviai vykdys universitetines ir karines studijas?
- Kaip bus atliktas pokytis studijų programose, orientuotose į karininko vado ugdymą, siekiant harmonizuoti universitetines studijas ir karines studijas (karininko parengimą)?
- Kokia partnersčių, tinklaveikos, tarptautiškumo vieta universitetinėse ir karinėse studijose bei LKA vykdomuose moksliniuose tyrimuose?
- Kaip ir kada pasieksime norimą mokslinių tyrimų lygį ir produktyvumą?
- Kokie bus LKA ateities dėstytojai ir instruktoriai (formaliojo ir neformaliojo ugdymo)? Kokie reikalavimai bus keliami jų kompetencijoms?
- Kokios LKA veiklos valdymo (vadybos) sistemos bus diegiamos LKA?
- Kokius išteklius ir kapitalą panaudos LKA strategijai įgyvendinti (finansai, žmonės, infrastruktūra)?

### **LKA vizijos 2024 detalizavimas, įvertinant strateginės analizės rezultatus**

Žemiau pateikiama LKA detali vizija, kuri užtikrina, kad Akademijos darbuotojai, atsakingi už strategijos įgyvendinimą, turės aiškiai aprašytą organizacijos ateities būklę.

LKA vizija: LKA taps geriausiu lyderius ugdančiu universitetu Lietuvoje, t. y.:

1. Akademija pritrauks aukštą motyvaciją turinčius abiturientus, pasižyminčius aukštais mokymosi vidurinėje mokykloje rezultatais, išskirtiniu lyderystės potencialu, vertybėmis, asmeninėmis nuostatomis ir fiziniu parengimu.
2. Akademija vykdys aukščiausios kokybės karininko lyderio rengimą, kuris harmonizuos universitetines ir karines studijas. Bus suderintos universitetinių ir karinių studijų programos, subalansuotas kariūnų studijų laikas.
3. Akademija vystys ir diegs modernius mokymo ir mokymosi metodus, paremtus šiuolaikinėmis technologijomis.
4. Kai kurie studijų dalykai bus dėstomi užsienio kalba, kuri tampa privalomu reikalavimu šiuolaikiniam kariui.
5. Akademijoje bus išplėtos antrosios (magistratūros) ir trečiosios (doktorantūros) pakopos studijų programos.

6. Akademija plės ir gerins mokymą ir ugdymą palaikančią infrastruktūrą, kuriančią besimokančiajam teigiamas ir motyvuojančias patirtis: studijų aplinka ir studijų (universitetinių ir karinių) infrastruktūra atitiks gerąsias karinių ir akademinų universitetų praktikas. LKA bus įdiegtos priemonės, didinančios studijų patrauklumą. Akademija gerins universitetinių ir karinių studijų, mokslinių tyrimų ir KAS karybos žinių valdymo, kariūnų fizinio rengimo ir kariūnų gyvenimo LKA infrastruktūrą.
7. Akademijoje vykdomos universitetinės ir karinės studijos bus siejamos su aukštojoje mokykloje vykdomais moksliniais tyrimais.
8. Akademija taps Lietuvos karinių žinių centru, apimančiu tyrimus, žinių valdymą ir taikymą. Ypatingas vaidmuo šioje žinių valdymo sistemoje bus skirtas LKA bibliotekai, kuri taps visos KAS sistemos žinių kaupimo, žinių sklaidos ir karo mokslų ir karinio meistriškumo žinių centru. LKA mokslo ir tyrimų lygmuo pasirinktose karo mokslo specializacijose priartės prie pasaulinio mokslo lygmens karo mokslo ir akademinų studijų srityse.
9. Akademijoje bus išplėtos mokymosi visą gyvenimą studijos, sudaryta galimybė karininkams ir nacionalinio saugumo ir gynybos specialistams nuolatos kelti savo kvalifikaciją ir įgyti reikalingų žinių ir kompetencijų.
10. Akademija įdiegs veiksmingą veiklos valdymo sistemą, orientuotą į universitetinių ir karinių studijų bei mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimą. Ši veikla bus paremta geriausiomis civilinės ir karinės vadybos tikslinio vadovavimo praktikomis. LKA efektyviai ir atsakingai naudos jai patikėtus finansinius, žmogiškuosius ir infrastruktūros išteklius. Organizacija išgrynins savo veiklas ir susitelks misijos įgyvendinimui.
11. Akademija vystys tinklaveiką ir naudingą bendradarbiavimą su pasirinktais strateginiais partneriais. LKA palaikys nuolatinį ryšį su pagrindinėmis jos veikla suinteresuotomis šalimis (socialiniais partneriais): kariuomene ir visuomene.
12. Akademija pritrauks ir ugdys išskirtinius dėstytojus ir karinius instruktorius. Ji taps darbo vieta, kuria didžiuosis visi darbuotojai. Čia bus įdiegtos priemonės, didinančios darbo organizacijos patrauklumą, darbuotojų kuriamą naudą, veiklos efektyvumą ir atlygį, susietą su pagrindiniais veiklos rezultatais. Organizacijoje bus įtvirtinta strategijai įgyvendinti reikalinga organizacinė kultūra.

Pagrindinis LKA dėmesys („LKA gravitacijos centras“) yra skiriamas būsimojo karininko kompetencijų ugdymui. LKA absolventas išsiskirs iš kitų Lietuvos aukštųjų mokyklų absolventų tokiomis aukšto lygmens kompetencijomis:

1. Atsakinga ir įsipareigojusi asmenybė su pamatinėmis LK vertybėmis.
2. Vadas lyderis.

3. Fiziškai ir psichologiškai užsigrūdinusi asmenybė.
4. Gebantis prisitaikyti dinamiškoje šiandieninėje aplinkoje.
5. Gebantis kritiškai mąstyti, efektyviai spręsti problemas ir priimti sprendimus.
6. Iniciatyvumas ir lyderystė, gebėjimas veiksmingai bendradarbiauti ir dirbti komandoje.
7. Gebėjimas mokytis visą gyvenimą.
8. Gebėjimas veiksmingai komunikuoti.
9. Gebėjimas efektyviai veikti daugianacionalinėje ir daugiakultūre aplinkoje.

Akademija, panaudodama unikalią universitetinių ir karinių studijų dermę, užtikrins išvardytų kompetencijų ugdymą. Bus atsižvelgiama į detalius reikalavimus, keliamus LKA absolventui.

Vykdam LKA universitetines studijas, bus susitelkiama į tokias akademinėse programose ugdomas kompetencijas:

- 1) stuktūruotos specifinės srities žinios (vadyba, nacionalinis saugumas ir gynyba, technologijos) ir gebėjimas jas taikyti praktinėje (profesinėje) veikloje;
- 2) kritinis mąstymas;
- 3) bendravimo ir komunikavimo įgūdžiai;
- 4) mokslinis / tyrėjo mąstymas;
- 5) savarankiškas mokymasis;
- 6) komunikabilumas ir informacinis raštingumas;
- 7) gebėjimas dalyvauti atradimo ar kūrimo procese;
- 8) asmeninės kompetencijos:
  - daugiakultūre kompetencija,
  - moralinė ir etinė kompetencija,
  - savęs valdymas ir kitų valdymas,
  - įsitraukimas į bendruomenę / visuomenę.

Pateiktos karininko ir universitetinių studijų metu ugdomos kompetencijos turi daug panašumų, todėl LKA absolventas harmonizuotų karinių ir universitetinių studijų metu įgis daugiau kompetencijų, būtinų jo profesinei veiklai.

## 6. LKA STRATEGINĖS KRYPTYS, STRATEGINIAI TIKSLAI IR STRATEGINĖS PRIEMONĖS

LKA strategijoje išskiriamos šios pagrindinės strateginės kryptys:

1. *Pirmoji strateginė kryptis* – tai aukštos motyvacijos kandidatų studijuoti LKA identifikavimas, verbavimas, priėmimas į studijas, rengimas ir ugdymas, vadovaujantis LKA ir Lietuvos kariuomenės keliamais reikalavimais. Jis siejamas su kokybiškos ir patrauklios studijų, karinio rengimo infrastruktūros ir tarpusavio pasitikėjimu bei parama grįstos atmosferos formavimu ir palaikymu, įtraukiant kariūnus į studijų programų kokybės užtikrinimo, tobulinimo procesą, per jų atstovimą LKA senate ir studijų programų kryptių komitetuose.
2. *Antroji strateginė kryptis* susijusi su LKA aukščiausiojo lygmens į kariūną ir studentą sutelktomis universitetinėmis ir karinėmis studijomis. Kokybine LKA studijų reforma siekiama, kad jos absolventai gautų geriausias ir kokybiškas žinias ir būtų pajėgūs vykdyti sudėtingas ir ypatingo pasirengimo reikalaujančias užduotis. Kariūnas buvo ir išliks visų pagrindinių LKA veiklų gravitacijos centras.
3. *Trečioji strateginė kryptis* siejama su tarptautinius standartus atitinkančiais moksliniais tyrimais saugumo, gynybos ir karybos srityse. Ji remiasi bendrų tyrimų su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais inspiravimu ir sklaida, tyrimų proceso ir rezultatų integravimu ir panaudojimu studijų turiniui ir kokybei stiprinti.
4. *Ketvirtoji strateginė kryptis* yra siejama su nuolat tobulinančiais savo edukacinius gebėjimus aukščiausios kvalifikacijos universitetinių dalykų dėstytojais, instruktoriais ir LKA studijas remiančiu personalu. Planuojama didinti išteklius ir gerinti sąlygas nuolatiniam LKA personalo gebėjimų tobulinimui. Dėstyimo LKA kokybė bus svarus kriterijus akademinėi karjerai plėtoti, dėl to didės dėmesys institucinės, administracinės bei metodinės paramos didinimui, taip pat pedagoginės patirties perdavimui jauniems dėstytojams ir doktorantams.
5. *Penktoji strateginė kryptis* – tai LKA organizacinio veiksmingumo ir efektyvumo didinimas, ne tik optimizuojant vertikalią organizacijos struktūrą, bet ir skatinant padalinių, akademinio personalo, administracijos ir kariūnų horizontalų bendradarbiavimą. LKA institucinė kultūra bus diegiama remiantis geriausia nacionaline ir užsienio patirtimi ir bus nukreipta į įsipareigojimą profesijai ir studentams, studentų / kariūnų pasitenkinimo studijomis ir lyderyste LKA didinimą.

Toliau detaliau pateikiamos pagrindinės LKA strateginės kryptys ir su jomis susiję tikslai:

***Pirmoji strateginė kryptis*** – tai aukštos motyvacijos kandidatų studijuoti LKA identifikavimas, verbavimas, priėmimas į studijas, rengimas ir ugdymas, vadovaujantis LKA ir Lietuvos kariuomenės keliamais reikalavimais. Jis siejamas su kokybiškos ir patrauklios studijų, karinio rengimo infrastruktūros ir tarpusavio pasitikėjimu bei parama grįstos atmosferos formavimu ir palaikymu, įtraukiant kariūnus į studijų programų kokybės užtikrinimo, tobulinimo procesą, per jų atstovimą LKA senate ir studijų programų kryptių komitetuose.

Esamos situacijos apibūdinimas: pastaraisiais metais stojančiųjų į LKA skaičius, žinios ir motyvacija yra nepakankamos, kad LKA misija ir vizija būtų įgyvendinta.

Laukiamas rezultatas: studijuojantieji LKA išsiskiria aukštais studijų rezultatais, motyvacija ir stipriu vado lyderio potencialu. Akademijos absolventai turi atitinkančių bakalauro diplomą kompetencijų, būtinų karininkui bazinių karinių žinių, kurios užtikrina jų, kaip karininkų, sėkmingą tolesnę karjerą.

Loginis pagrindimas: tik pritraukdama turinčius didžiausią potencialą ir motyvus studijuoti abiturientus, juos veiksmingai ir efektyviai mokydama ir ugdydama, LKA įgyvendins savo ateities viziją – 2024 m. ir kurs naudą šaliai ir krašto apsaugos sistemai. Kariūno ugdymas universitetinių ir karinių studijų metu yra visos organizacijos veiklos traukos centras, kuriantis pagrindinį laukiamą LKA veiklos rezultatą. Visos pagrindinės strategijos įgyvendinimo priemonės yra skirtos kariūnų būtinoms kompetencijoms ugdyti ir vertybinėms nuostatoms įtvirtinti.

LKA kariūnų patirtis ir sėkminga veikla LK kariniuose vienetuose yra laikomi vienais iš pagrindinių aukštos studijų kokybės vertinimo kriterijų, sąlygojančių naujų potencialių asmenų pasirinkimą studijuoti Akademijoje. Planuojama, kad LKA kariūnai palankiai vertins ir rekomenduos Akademiją kaip universitetą, vykdančią unikalias studijas, kurios vykdomos karinio vadovavimo ir kario ugdymo terpėje, kur absolventai įgyja išskirtinių vado lyderio savybių, studijose, užtikrinančiose sėkmingą karjeros pradžią LK kariniuose vienetuose ir skatinančiose studijuoti visą gyvenimą.

Pagrindiniai pirmosios strateginės krypties tikslai:

- **T1.1** 2018–2024 m. kasmet priimti į studijas LKA 110 kariūnų, atitinkančių aukštus atrankos reikalavimus.
- **T1.2** 2018–2024 m. ne mažiau kaip 30 proc. į LKA priimtų kariūnų studijuos pagal technologijų vadybos universitetines programas.
- **T1.3** 2018–2024 m. pasiekti priėmimo į iššestines bakalauro studijas (20 studentų) ir magistro studijas (20 studentų) planą.
- **T1.4** Nuo 2020 m. kasmet į dienes magistro studijas priimti 20 studentų.

- **T1.5** LKA kariūnai ir studentai gerai vertins (ne mažiau kaip 80 proc.) universitetines ir karines studijas Akademijoje (LKA kariūnų, studentų ir absolventų pasitenkinimo studijomis rodiklis).
- **T1.6** LK, pagrindinio LKA absolventų darbdavio, karinių vienetų vadai (ekspertai) labai gerai ir puikiai vertins LKA absolventus ir jų parengimą (pasitenkinimo parengtais karininkais rodiklis).

Pagrindinės planuojamos pirmosios strateginės krypties **priemonės**, lemiančios būtinus pokyčius ir tikslų pasiekimą:

- **P1.1** Atnaujinti ir įdiegti veiksmingą kandidatų pritraukimo į LKA planą, pritraukti išskirtinių gabumų Lietuvos abiturientus studijoms Akademijoje.
- **P1.2** Atnaujinti ir įdiegti antrosios ir trečiosios pakopų universitetinių studijų programų kandidatų pritraukimo studijoms sistemą.
- **P1.3** Sustiprinti strateginę išorinę komunikaciją su potencialiais kandidatais.
- **P1.4** Atnaujinti ir vykdyti LKA – universitetinės aukštosios mokyklos – viešinimo planą.
- **P1.5** Į verbavimo, kandidatų pritraukimo procesą įtraukti visą LKA bendruomenę ir strateginius socialinius partnerius.
- **P1.6** Įvertinus galimybes, pagerinti kariūnų stipendijų ir mobilumo finansavimą.
- **P1.7** Kurti ir vystyti universitetinių ir karinių studijų infrastruktūrą, apimančią mokymosi, gyvenimo ir sporto sąlygas.
- **P1.8** Plėtoti bendradarbiavimą su strateginiais partneriais.
- **P1.9** Vystyti unikalią karinio universiteto studijų aplinką, paremtą kariniu vadovavimu ir valdymu (kariūnų batalionas, praktiniai užsiėmimai LKA ir kariniuose daliniuose bei poligonuose).
- **P1.10** Atnaujinti ir nuolatos tobulinti kariūnų lyderystės ugdymo programas ir susieti jas su ugdymomis karininko lyderio kompetencijomis ir kitais LK reikalavimais.

Toliau pateikiama pirmosios strateginės krypties tikslų ir priemonių sąryšio lentelė.

**2 lentelė.** LKA pirmosios strateginės krypties tikslai ir priemonės.

| Tikslo apibūdinimas  | Priemonė  | Įvykdymo terminas |
|--|---|-------------------|
| <b>T1.1</b><br>2018–2024 m. kasmet priimti į studijas LKA 110 kariūnų, atitinkančių aukštus LKA atrankos reikalavimus. | <b>P1.1</b><br>Atnaujinti ir įdiegti veiksmingą kandidatų pritraukimo į LKA planą, pritraukti išskirtinių gabumų Lietuvos abiturientus studijoms Akademijoje. | 2018 10 01        |
|  | <b>P1.3</b><br>Sustiprinti išorinę komunikaciją su potencialiais kandidatais.   | Nuolat            |
|  | <b>P1.4</b><br>Atnaujinti ir vykdyti LKA – universitetinės aukštosios mokyklos – viešinimo planą.   | Nuolat            |
|  | <b>P1.5</b><br>Į verbavimo, kandidatų pritraukimo procesą įtraukti visą LKA bendruomenę ir strateginius socialinius partnerius.                               | Nuolat            |



|   |  |           |
|---|--|-----------|
|   | <b>P1.6</b><br>Įvertinus galimybes, pagerinti kariūnų stipendijų ir mobilumo finansavimą.  | 2018      |
|   | <b>P1.7</b><br>Kurti ir vystyti universitetinių ir karinių studijų infrastruktūrą, apimančią mokymosi, gyvenimo ir sporto sąlygas.   | 2018–2024 |
|   | <b>P1.8</b><br>Plėtoti bendradarbiavimą su strateginiais partneriais.  | 2018–2024 |
| <b>T1.2</b><br>2018–2024 m. ne mažiau kaip 30 proc. į LKA priimtų kariūnų pasirinks technologijų vadybos universitetines programas.   | <b>P1.3</b><br>Atnaujinti ir vykdyti LKA – universitetinės aukštosios mokyklos – viešinimo planą.  | Nuolat    |
| <b>T1.3</b><br>2018–2024 m. pasiekti priėmimo į ištestines bakalauro studijas (20 studentų) ir magistro studijas (20 studentų) planą.   | <b>P1.2</b><br>Atnaujinti ir įdiegti antrosios ir trečiosios pakopų universitetinių studijų programų kandidatų pritraukimo studijuoti sistemą.   | 2018–2024 |
| <b>T1.4</b><br>Nuo 2021 m. kasmet į dienes magistro studijas priimama 20 studentų.  | <b>P1.2</b><br>Parengti antrosios pakopos universitetinių studijų programą, karininkų karjeros ir kandidatų pritraukimo studijuoti sistemą.  | 2021      |
| <b>T1.5</b><br>LKA kariūnai ir LKA studentai gerai vertins (ne mažiau kaip 80 proc.) universitetines ir karines studijas Akademijoje (LKA kariūnų, studentų ir absolventų pasitenkinimo studijomis rodiklis). | Panaudojamos visos LKA strateginės priemonės, apimančios 1-5 strategines kryptis.  | 2018–2024 |
|   | <b>P1.9</b><br>Vystyti unikalią karinio universiteto studijų aplinką, paremtą kariniu vadovavimu ir valdymu (kariūnų batalionas, praktiniai užsiėmimai LKA ir kariniuose daliniuose ir poligonuose). | 2018–2024 |
|   | <b>P1.10</b><br>Atnaujinti ir nuolatos tobulinti kariūnų lyderystės ugdymo programas ir susieti jas su ugdymomis karininko lyderio kompetencijomis ir kitais LK reikalavimais.                       | 2018–2024 |
| <b>T1.6</b><br>LK, pagrindinio LKA absolventų darbdavio, karinių vienetų vadai (ekspertai) labai gerai ir puikiai vertins LKA absolventus ir jų parengimą (pasitenkinimo parengtais karininkais rodiklis)     | Panaudojamos visos LKA strateginės priemonės, apimančios 1–5 strategines kryptis   | 2018–2024 |

*Antroji strateginė kryptis* susijusi su LKA aukščiausiojo lygmens į kariūną ir studentą sutelktomis universitetinėmis ir karinėmis studijomis. Kokybine LKA studijų reforma siekiama, kad jos absolventai gautų geriausias ir kokybiškas žinias ir būtų pajėgūs vykdyti sudėtingas ir ypatingo pasirengimo reikalaujančias užduotis. Kariūnas buvo ir išliks visų pagrindinių LKA veiklų gravitacijos centras.

Esamos situacijos apibūdinimas: šiuo metu kai kurios bakalauro universitetinių studijų programos neatitinka universitetams keliamų reikalavimų, ne visos jos susijusios su naujausiais moksliniais tyrimais nacionalinio saugumo ir gynybos technologijų srityse. Dabartinės karinės studijos (karinio rengimo programa) yra orientuotos į pėstininkų specialybės karininkų rengimą, nerengiami kitų specialybių karininkai, todėl apie 50 proc. LKA absolventų skiriami į pareigas

neturėdami tinkamos karinės specialybės. Taip pat neatsižvelgiama į Lietuvos kariuomenės kokybinius pokyčius ginkluotės srityje.

Laukiamas rezultatas: europinių Bolonijos proceso reikalavimų atitikimas; studijų programų kokybė užtikrinama naujaisiais mokslo tyrimų rezultatais, LKA dėstytojų, mokslininkų ir užsienio dėstytojų kompetencija bei infrastruktūra (auditorijos, laboratorijos ir jose esanti įranga, bibliotekos, bendrabučiai ir pan.). LKA universitetinės bakalauro ir karinės studijų programos, dėstymo metodai ir lyderystės patirtys suteiks tvirtą karinių ir civilinių kompetencijų pamatą absolventams.

Visų karinių specialybių kursai bus vykdomi tik po to, kai Akademijoje studijuojantys kariūnai įgis kiekvienam karininkui – vadui – lyderiui reikalingas bazinių žinių. Šios žinios yra privalomos visiems karininkams, nesvarbu, kokia jų karjeros kryptis ir pasirinkta specialybė.

Akademija plėtos išžestines bakalauro studijas, skirtas KAS, taip pat vykdys unikalias nuolatinės ir išžestines nacionalinio saugumo magistro studijas, kurios siejamos su moksliniais tyrimais karybos srityje ir karinio mokslinio potencialo didinimu. LKA planuoja plėsti trečiosios pakopos (doktorantūros) studijas nacionalinio saugumo ir gynybos politikos bei vadybos srityse.

Loginis pagrindimas: universitetinių studijų ir karinio rengimo programos, pažangūs mokymo ir mokymosi metodai, šiuolaikinė mokymosi aplinka (įskaitant nuotolinio ir mišraus mokymo(-si) galimybes) užtikrins, kad baigusią LKA studijas visų absolventų civilinės, karinės ir lyderystės kompetencijos bus aukšto lygio.

Pagrindiniai antrosios strateginės krypties tikslai:

- **T2.1** LKA absolventų kompetencijos atitiks LK reikalavimus.
- **T2.2** Akademijos vykdomos karinių (L1 ir L2) ir universitetinių studijų programos (pirmosios, antrosios ir trečiosios pakopos) yra aktualios ir atitinka LK ir universitetinius reikalavimus.
- **T2.3** Daugiau nei pusei dėstomų universitetinių ir karinių dalykų yra taikomas mišrusis mokymas, t. y. derinami tradiciniai ir nuotoliniai mokymo metodai, taip pat taikomos kitos mokymų ir studijų naujovės.
- **T2.4** Organizacijai suteiktas palankus išorinis vertinimas, apimantis universitetines ir karines studijas.
- **T2.5** LKA biblioteka vertinama kaip KAS karybos (karo studijų ir karo meno) informacijos kaupimo ir sklaidos centras.
- **T2.6** Akademijoje plėtojama veiksminga mokymosi visą gyvenimą sistema.

Pagrindinės planuojamos antrosios strateginės krypties priemonės, lemiančios būtinus pokyčius ir tikslų pasiekimą:

- **P2.1** Atnaujinti universitetinių ir karinių studijų programas, siekiant išugdyti

numatytas karininko kompetencijas.

- **P2.2** Parengti, akredituoti ir įgyvendinti naują magistro studijų programą.
- **P2.3** Parengti, akredituoti ir įgyvendinti naują vadybos doktorantūros studijų programą.
- **P2.4** Atskirti bazinio karininkų rengimo programą nuo specialybės rengimo programų, kurios bus vykdomos Lietuvos kariuomenės mokymo centruose.
- **P2.5** Siekiant geresnio studijų rezultato ir racionaliau paskirstyti kariūnų studijų laiką, harmonizuoti universitetinių studijų ir karinio rengimo programas.
- **P2.6** Kurti ir diegti patyrimu ir veiklos treniravimu / imitavimu paremtas mokymosi terpes. Sukurti, įdiegti ir naudoti universitetinių ir karinių studijų mokymosi aplinkas, pagrįstas moderniomis mokymosi technologijomis ir priemonėmis. Sukurti ir pritaikyti studijų dalykus prie modernių mokymosi technologijų.
- **P2.7** Atnaujinti tarptautiniams studentams („Erasmus“) užsienio kalba dėstomus universitetinius dalykus.
- **P2.8** Įgyvendinti modulines universitetines ir karines studijas kariūnams, jas siejant su dėstytojų iš užsienio pritraukimu.
- **P2.9** Sukurti ir įdiegti pažangias lyderystės patyrimu grįstas ugdymo programas ir taikyti pažangius metodus, kurie įtvirtins ugdomas kariūno kompetencijas. Sukurti ir įdiegti lyderio savybių vystymo stebėsenos sistemą.
- **P2.10** Plėtoti LKA mokymosi visą gyvenimą sistemą. Peržiūrėti, įvertinti, atnaujinti ir nuolat gerinti mokymosi visą gyvenimą programas:
  - karininkų karjeros studijų,
  - užsienio kalbų,
  - karybos pagrindų civiliams.
- **P2.11** Sukurti ir įdiegti KAS karybos žinių valdymo sistemą, maksimaliai panaudoti LKA bibliotekos plėtros galimybes, išplėtoti jos vaidmenį karybos žinių valdyje. Įdiegti modernius bibliotekos technologinius sprendinius.
- **P2.12** Sukurti ir įdiegti universitetinių ir karinių studijų kokybės vadybos sistemą, apimančią vidinę ir išorinę studijų kokybę, nuolatinį studijų programų atnaujinimą, procesų stebėseną ir kontrolę.
- **P2.13** Įtraukti kariūnus / studentus į universitetinių ir karinių studijų programų ir procesų gerinimo veiklas (vykdyti į studentą orientuotas studijas).

Toliau pateikiama antrosios strateginės krypties tikslų ir priemonių sąryšio lentelė.

### 3 lentelė. LKA antrosios strateginės krypties tikslai ir priemonės.

| Tikslo apibūdinimas  | Priemonė   | Įvykdymo terminas                |
|--|--|----------------------------------|
| <b>T2.1</b><br>LKA absolventų kompetencijos atitiks LK reikalavimus.   | <b>P2.1</b><br>Atnaujinti universitetinių ir karinių studijų programas, siekiant išugdyti numatytas karininko kompetencijas ir įtvirtinti asmenybės vertybines nuostatas.  | 2018 07 01, vėliau – periodiškai |
|  | <b>P2.4</b><br>Atskirti bazinio karininkų rengimo programą nuo specialybės rengimo programų, kurios bus vykdomos Lietuvos kariuomenės mokymo centruose.  | 2018 12 31                       |
|  | <b>P2.5</b><br>Siekiant geresnio studijų rezultato ir racionaliau paskirstyti kariūnų studijų laiką, harmonizuoti universitetinių studijų ir karinio rengimo programas.  | 2018 04 01                       |
|  | <b>P2.8</b><br>Įgyvendinti modulines universitetines ir karines studijas kariūnams, jas siejant su dėstytojų iš užsienio pritraukimu.  | 2019 12 31                       |
|  | <b>P2.7</b><br>Atnaujinti tarptautiniams studentams („Erasmus“) užsienio kalba dėstomus universitetinius dalykus.  | 2020 12 31                       |
| <b>T2.2</b><br>Akademijos vykdomos karinių (L1 ir L2) ir universitetinių studijų programos (pirmosios, antrosios ir trečiosios pakopos) yra aktualios ir atitinka LK ir universitetinius reikalavimus.                   | <b>P2.12</b><br>Sukurti ir įdiegti universitetinių ir karinių studijų kokybės vadybos sistemą, apimančią vidinę ir išorinę studijų kokybę, nuolatinį studijų programų atnaujinimą, procesų stebėseną ir kontrolę.  | 2018 12 31                       |
| <b>T2.3</b><br>Daugiau nei pusei dėstomų universitetinių ir karinių dalykų yra taikomas mišrusis mokymas, t. y. derinami tradiciniais ir nuotoliniai mokymo metodai, taip pat taikomos kitos mokymų ir studijų naujovės. | <b>P2.6</b><br>Kurti ir diegti patyrimu ir veiklos treniravimu / imitavimu paremtas mokymosi terpes. Sukurti, įdiegti ir naudoti universitetinių ir karinių studijų mokymosi aplinkas, pagrįstas moderniomis mokymosi technologijomis ir priemonėmis. Sukurti ir pritaikyti studijų dalykus prie modernių mokymosi technologijų. | 2022 12 31                       |
|  | <b>P2.8</b><br>Įgyvendinti modulines universitetines ir karines studijas kariūnams, jas siejant su dėstytojų iš užsienio pritraukimu.  | 2022 12 31                       |
|  | <b>P2.9</b><br>Sukurti ir įdiegti pažangias lyderystės patyrimu grįstas ugdymo programas ir taikyti pažangius metodus, kurie įtvirtins ugdomas kariūno kompetencijas. Sukurti ir įdiegti lyderio savybių vystymo stebėsenos sistemą.   | 2020 12 31                       |
| <b>T2.4</b><br>Organizacijai suteiktas palankus išorinis vertinimas, apimantis universitetines ir karines studijas.  | <b>P2.12</b><br>Sukurti ir įdiegti universitetinių ir karinių studijų kokybės vadybos sistemą, apimančią vidinę ir išorinę studijų kokybę, nuolatinį studijų programų atnaujinimą, procesų stebėseną ir kontrolę.  | 2018 12 31                       |
| <b>T2.5</b><br>LKA biblioteka vertinama kaip KAS karybos (karo mokslo ir karo meno) žinių centras.   | <b>P2.11</b><br>Sukurti ir įdiegti KAS karybos žinių valdymo sistemą, maksimaliai panaudoti LKA bibliotekos plėtros galimybes, išplėtoti jos vaidmenį karybos žinių valdyme. Įdiegti modernius bibliotekos technologinius sprendinius.   | 2020 12 31                       |
| <b>T2.6</b><br>Akademijoje plėtojama veiksminga mokymosi visą gyvenimą sistema.  | <b>P2.10</b><br>Plėtoti LKA mokymosi visą gyvenimą sistemą. Peržiūrėti, įvertinti, atnaujinti ir nuolatos gerinti mokymosi visą gyvenimą programas:<br>- karininkų karjeros studijų,<br>- užsienio kalbų,  | 2020 12 31                       |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
|  | - karybos pagrindų civiliams.  |           |
|  | <b>P2.13</b><br>Įtraukti kariūnus / studentus į universitetinių ir karinių studijų programų ir procesų gerinimo veiklas (vykdyti į studentą orientuotas studijas). | 2018–2024 |

*Trečioji strateginė kryptis* siejama su tarptautinius standartus atitinkančiais moksliniais tyrimais saugumo, gynybos ir karybos srityse. Ji remiasi bendrų tyrimų su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais inspiravimu ir sklaida, tyrimų proceso ir rezultatų integravimu ir panaudojimu studijų turiniui ir kokybei stiprinti.

Esamos situacijos apibūdinimas: šiuo metu LKA vykdomi moksliniai tyrimai tik iš dalies tenkina LKA ir KAM lūkesčius: mokslinė produkcija savo kokybe nėra tolygi, ne visi tyrimai ir publikacijos atitinka KAM poreikius, nacionalinius ir tarptautinius standartus, ne visi tyrimai glaudžiai susiję su LKA studijų dalykais, nepakankamas tinklaveikos ir tarptautiškumo lygis, ne visi studentai įtraukiami į mokslo tiriamąją veiklą.

Laukiamas rezultatas: LKA vykdo KAS poreikius atitinkančius, universitetinių studijų ir karinio rengimo programas remiančius mokslinius tyrimus, dalyvauja projektinėje ir konkursinėje mokslinėje veikloje. LKA nuolat didina mokslinių tyrimų lygį ir kokybę, jų rezultatų nacionalinę ir tarptautinę sklaidą ir žinomumą, remdamasi tinklaveikos ir tarptautinio bendradarbiavimo galimybėmis. Akademijoje skatinamas magistrantūros studijų studentų ir kariūnų dalyvavimas dėstytojų ir mokslininkų vykdomuose tyrimuose, susijusiuose su ugdomomis kompetencijomis.

Pagrindinės numatomos mokslinių tyrimų kryptys apima: 1) nacionalinį saugumą ir gynybą (politiką), 2) karinį vadovavimą ir valdymą (strateginį ir operacinį lygmenį, operacijų valdymą), 3) andragogiką, 4) karinių technologijų vadybą, 5) karybos istorijos studijas, 6) aktualius KAS socialinius tyrimus, 7) Lietuvos kariuomenės karinių gebėjimų tyrimus.

Pagrindiniai trečiosios strateginės krypties tikslai:

- **T3.1** Akademijos moksliniai tyrimai vykdomi socialinių mokslų, karybos ir lyderystės srityse, naudojant turimus žmonių išteklius, jų kompetencijas ir pasitelkiant nacionalinius ir tarptautinius partnerius: 30 proc. mokslinės produkcijos sukuriama su partneriais.
- **T3.2** Didėja LKA mokslinės produkcijos kokybė ir konkurencingumas, mokslinių tyrimų rezultatai prisideda prie nacionalinės ir regioninės plėtros, didina Akademijos nacionalinį ir tarptautinį matomumą. Mokslo darbuotojas publikuoja 2 mokslinius straipsnius per metus ir vieną tarptautinio lygmens mokslinį straipsnį per 3 metus, o kiekvienas pedagogas mokslininkas publikuoja 1 mokslinį straipsnį per metus.

- **T3.3** LKA magistro studijų studentai ir kariūnai dalyvauja savarankiškai ir Akademijos dėstytojų vykdomuose moksliniuose tyrimuose, taiko studijų metu įgytas teorines žinias ir formuoja tiriamojo darbo įgūdžius.
- **T3.4** LKA leidžia prestižinėse duomenų bazėse referuojamus periodinius mokslo leidinius, monografijas, studijas ir mokslinius bei mokslo populiarinimo straipsnius, savo tematika atitinkančius universitetinių studijų kryptis, KAS, karinio rengimo poreikius.
- **T3.5** LKA siekia teigiamo mokslinės veiklos nacionalinio ir tarptautinio ekspertinio vertinimo.

Pagrindinės planuojamos trečiosios strateginės krypties *priemonės*, lemiančios būtinus pokyčius ir tikslų pasiekimą:

- **P3.1** Burti aukšto potencialo dėstytojų ir mokslininkų grupes vykdyti reikšmingus mokslinius tyrimus, pasitelkiant mokslininkus ir ekspertus iš kitų Lietuvos ir užsienio šalių mokslo institucijų.
- **P3.2** Suformuoti mokslinės veiklos kultūrą, kuriant motyvacijos ir skatinimo sistemą aktyviam kariūnų ir studentų dalyvavimui LKA mokslinėje veikloje. Jų rezultatus publikuoti LKA ir kituose moksliniuose žurnaluose.
- **P3.3** Kuriamas mokslo žinias ir mokslinių tyrimų rezultatus įdiegti į Akademijos ir KAS mokslo ir karybos žinių valdymo sistemą, koordinuojamą ir skleidžiamą per LKA biblioteką į Lietuvos ir pasaulio bibliotekas.
- **P3.4** Plėsti bendradarbiavimą mokslo tyrimų ir kitose srityse su Lietuvos ir kitų šalių mokslo ir valstybinėmis bei nevalstybinėmis institucijomis.
- **P3.5** Nuolat vykdyti informacijos apie LKA mokslinę veiklą sklaidą, organizuojant nacionalinius ir tarptautinius mokslo renginius KAS aktualiomis temomis ir pristatant LKA atliekamų mokslinių tyrimų rezultatus. Išnaudoti LKA internetinio puslapio, socialinių tinklų galimybes viešinant LKA pasiekimus.
- **P3.6** Didinti LKA leidžiamų mokslo žurnalų publikacijų kokybinius standartus ir tarptautinį pripažinimą, publikuoti juose reikšmingiausias LKA tyrimų rezultatus.
- **P3.7** Sukurti ir diegti vieningą studijų ir LKA mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo sistemą.
- **P3.8** Sukurti mokslinės veiklos LKA skatinimo sistemą.
- **P3.9** Dalyvauti mokslo konkursinėje ir projektinėje veikloje, pritraukiant išorinį mokslinių tyrimų finansavimą.

**4 lentelė. LKA trečiosios strateginės krypties tikslai ir priemonės.**

| <b>Tikslo apibūdinimas</b>   | <b>Priemonė</b>  | <b>Įvykdymo terminas</b> |
|--|--|--------------------------|
| <b>T3.1</b><br>Akademijos moksliniai tyrimai vykdomi socialinių mokslų, karybos ir lyderystės srityse, naudojant turimus žmonių išteklius, jų kompetencijas ir pasitelkiant nacionalinius ir tarptautinius partnerius: 30 proc. mokslinės produkcijos sukuriama su partneriais.  | <b>P3.1</b><br>Burti aukšto potencialo dėstytojų ir mokslininkų grupes vykdyti reikšmingus mokslinius tyrimus, pasitelkiant mokslininkus ir ekspertus iš kitų Lietuvos ir užsienio šalių mokslo institucijų.   | 2018–2024                |
|  | <b>P3.9</b><br>Dalyvauti mokslo konkursinėje ir projektinėje veikloje, pritraukiant išorinį mokslinių tyrimų finansavimą.  | 2018–2024                |
|  | <b>P3.10</b><br>Įsteigti „strateginės mąstysenos centrą“ (angl. THINK TANK), skirtą regioninių nacionalinio saugumo klausimų tyrimams (bendradarbiaujant su strateginiais tyrimų partneriais).   | 2019–2024                |
| <b>T3.2</b><br>Didėja LKA mokslinės produkcijos kokybė ir konkurentabilumas, mokslinių tyrimų rezultatai prisideda prie nacionalinės ir regioninės plėtros, didina Akademijos nacionalinį ir tarptautinį matomumą. Mokslo darbuotojas publikuoja 2 mokslinius straipsnius per metus ir vieną tarptautinio lygmens mokslinį straipsnį per 3 metus, o kiekvienas pedagogas mokslininkas publikuoja 1 mokslinį straipsnį per metus. | <b>P3.4</b><br>Plėsti bendradarbiavimą mokslo tyrimų ir kitose srityse su Lietuvos ir kitų šalių mokslo ir valstybinėmis bei nevalstybinėmis institucijomis.   | 2020 12 31               |
|  | <b>P3.5</b><br>Nuolat vykdyti informacijos apie LKA mokslinę veiklą sklaidą, organizuojant nacionalinius ir tarptautinius mokslo renginius KAS aktualiomis temomis ir pristatant LKA atliekamų mokslinių tyrimų rezultatus. Išnaudoti LKA internetinio puslapio, socialinių tinklų galimybes viešinant LKA pasiekimus. | 2018 12 31               |
|  | <b>P3.3</b><br>Kuriamas mokslo žinias ir mokslinių tyrimų rezultatus įdiegti į Akademijos ir KAS mokslo ir karybos žinių valdymo sistemą, koordinuojamą ir skleidžiamą per LKA biblioteką į Lietuvos ir pasaulio bibliotekas.  | 2018 12 31               |
| <b>T3.3</b><br>LKA magistro studijų studentai ir kariūnai dalyvauja savarankiškai ir Akademijos dėstytojų vykdomuose moksliniuose tyrimuose, taiko studijų metu įgytas teorines žinias ir formuoja tiriamojo darbo įgūdžius.   | <b>P3.2</b><br>Suformuoti mokslinės veiklos kultūrą, kuriant motyvacijos ir skatinimo sistemą aktyviam kariūnų ir studentų dalyvavimui LKA mokslinėje veikloje. Jų rezultatus publikuoti LKA ir kituose moksliniuose žurnaluose.   | 2020 12 31               |
|  | <b>P3.8</b><br>Sukurti mokslinės veiklos LKA (mokslinių tyrimų) skatinimo sistemą.   | 2018 12 31               |
| <b>T3.5</b><br>LKA leidžia prestižinėse duomenų bazėse referuojamus periodinius mokslo leidinius, monografijas, studijas ir mokslinius bei mokslo populiarinimo straipsnius, savo tematika atitinkančius universitetinių studijų kryptis, KAS, karinio rengimo poreikius.  | <b>P3.2</b><br>Skatinti mokslinių tyrimų kultūrą, įtraukti LKA kariūnus ir studentus į mokslinę veiklą ir mokslinius tyrimus.  | 2020 12 31               |
| <b>T3.5</b><br>LKA siekia teigiamo mokslinės veiklos nacionalinio ir tarptautinio ekspertinio vertinimo.   | <b>P3.7</b><br>Sukurti ir diegti vieningą studijų ir LKA mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo sistemą.  | 2020 12 31               |
|  | <b>P3.6</b><br>Didinti LKA leidžiamų mokslo žurnalų publikacijų kokybinius standartus ir tarptautinį pripažinimą, publikuoti juose reikšmingiausias LKA tyrimų rezultatus.   | 2018 12 31               |

|  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
|  | <b>P3.7</b><br>Išnaudoti LKA leidžiamų mokslo žurnalų teikiamas galimybes tyrimų rezultatams viešinti, parengti mokslo žurnalų mokslinio lygmens kėlimo planą ir jį įgyvendinti.                         | 2020 12 31                       |
|  | <b>P3.8</b><br>Plėtoti LKA finansuojamą mokslinių tyrimų ir metodinių priemonių leidybą laikantis loginės sekos: metodinės priemonės, vadovėliai, moksliniai straipsniai, mokslo studijos, monografijos. | 2018 12 31<br>vėliau –<br>tęsti. |

***Ketvirtoji strateginė kryptis*** yra siejama su nuolat tobulinančiais savo edukacinius gebėjimus aukščiausios kvalifikacijos universitetinių dalykų dėstytojais, instruktoriais ir LKA studijas remiančiu personalu. Planuojama didinti išteklius ir gerinti sąlygas nuolatiniam LKA personalo gebėjimų tobulinimui. Dėstyimo LKA kokybė bus svarus kriterijus akademinėi karjerai plėtoti, dėl to didės dėmesys institucinės, administracinės bei metodinės paramos didinimui, taip pat pedagoginės patirties perdavimui jauniems dėstytojams ir doktorantams.

Esamos situacijos apibūdinimas: ne visi Akademijos dėstytojai ir mokslo darbuotojai atitinka LKA strateginius tikslus, dalis jų per mažai įsipareigoję organizacijai. LKA studijas ir mokslo veiklai paramą teikiančio personalo komplektavimas neatitinka šiandienos reikalavimų (personalo paieška ir atranka, jo kompetencijų ugdymas, veiklos vertinimas ir atestacija, rezultatais paremtas skatinimas).

Laukiamas rezultatas: universitetinių studijų ir karinio rengimo dėstytojų pedagoginės ir lyderystės kompetencijos, užtikrinančios LKA studijų procesų veiksmingumą, yra pakankamos. Organizacijoje veikia veiksmingos personalo valdymo ir kompetencijų ugdymo sistemos. Kiekvienas dėstytojas ar studijų veiklas remiantis darbuotojas yra lyderis, darbuotojai savo veiklą grindžia LKA ir LK vertybėmis.

Loginis pagrindimas: siekiant parengti bakalauro ir magistro kvalifikaciją atitinkančius LKA absolventus, universitetinių studijų ir karinio rengimo programoms įgyvendinti reikia aukštos kvalifikacijos ir motyvacijos dėstytojų ir instruktorių, turinčių būtinų dalykinių savo srities žinių ir edukacinių gebėjimų.

Ketvirtosios strateginės krypties tikslai:

- **T4.1** Komplektuoti kvalifikuotą su būtinomis kompetencijomis dėstytojų, instruktorių, mokslo ir kitų darbuotojų korpusą ir potencialų rezervą.
- **T4.2** LKA universitetinių ir karinių programų dėstytojai ir instruktoriai atitinka ir nuolat tobulina aukščiausius keliamus kompetencijų ir kvalifikacinius reikalavimus.
- **T4.3** Nuolat didėja universitetinių ir karinių programų dėstytojų ir instruktorių akademinės, mokslinės ir edukacinės veiklos efektyvumas ir produktyvumas.

Pagrindinės planuojamos ketvirtosios strateginės krypties priemonės, lemiančios būtinus pokyčius ir tikslų pasiekimą:



- **P4.1** Įdiegti žmonių išteklių plėtros sistemą, apimančią Lietuvos ir užsienio dėstytojų, instruktorių ir kito personalo identifikavimą, paiešką, pritraukimą, įdarbinimą, adaptaciją ir kompetencijų ugdymą.
- **P4.2** Sukurti nuolatinę dėstytojų ir instruktorių dalykinių ir edukacinių gebėjimo tobulino sistemą, apimančią vidinius mokymus, kvalifikacijos kėlimą Lietuvoje ir užsienyje.
- **P4.3** Tobulinti dėstytojų ir instruktorių karjeros ir pamainos rengimo sistemą.
- **P4.4** Sudaryti finansines ir organizacines sąlygas geriausių dėstytojų mobilumui (studijos, stažuotės, tarptautinės konferencijos ir moksliniai tyrimai) skatinti.
- **P4.5** Į vieningą studijų ir mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo sistemą įtraukti dėstytojų, instruktorių ir mokslo darbuotojų veiklos vertinimą ir atestavimą, sukurti į rezultatus orientuotą skatinimą.

**5 lentelė. LKA ketvirtosios strateginės krypties tikslai ir priemonės.**

| <b>Tikslo apibūdinimas</b>   | <b>Priemonė</b>   | <b>Įvykdymo terminas</b> |
|--|---|--------------------------|
| <b>T4.1</b><br>Komplektuoti kvalifikuotų su būtinomis kompetencijomis dėstytojų, instruktorių, mokslo ir kitų darbuotojų korpusą ir potencialų rezervą.                            | <b>P4.1</b><br>Įdiegti žmonių išteklių plėtros sistemą, apimančią Lietuvos ir užsienio dėstytojų, instruktorių ir kito personalo identifikavimą, paiešką, pritraukimą, įdarbinimą, adaptaciją, kompetencijų ugdymą, veiklos vertinimą ir atestavimą, į rezultatus orientuotą skatinimą. | 2018 12 31               |
|  | <b>P4.3</b><br>Tobulinti dėstytojų ir instruktorių karjeros ir pamainos rengimo sistemą.  | 2018 12 31               |
|  | <b>P4.4</b><br>Sudaryti finansines ir organizacines sąlygas geriausių dėstytojų mobilumui (studijos, stažuotės, tarptautinės konferencijos ir moksliniai tyrimai) skatinti.   | 2018 12 31               |
| <b>T4.2</b><br>LKA universitetinių ir karinių programų dėstytojai ir instruktoriai atitinka ir nuolat tobulina aukščiausius keliamus kompetencijų ir kvalifikacinius reikalavimus. | <b>P4.2</b><br>Sukurti nuolatinę dėstytojų ir instruktorių dalykinių ir edukacinių gebėjimo tobulino sistemą, apimančią vidinius mokymus, kvalifikacijos kėlimą Lietuvoje ir užsienyje.   | 2018 12 31               |
| <b>T4.3</b><br>Nuolat didėja universitetinių ir karinių programų dėstytojų ir instruktorių akademinės, mokslinės ir edukacinės veiklos efektyvumas ir produktyvumas.               | <b>P4.5</b><br>Į vieningą studijų ir mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo sistemą įtraukti dėstytojų, instruktorių ir mokslo darbuotojų veiklos vertinimą ir atestavimą, sukurti į rezultatus orientuotą skatinimą.  | 2018 3 1                 |

**Penktoji strateginė kryptis** – tai LKA organizacinio veiksmingumo ir efektyvumo didinimas, ne tik optimizuojant vertikalią organizacijos struktūrą, bet ir skatinant padalinių, akademinio personalo, administracijos ir kariūnų horizontalų bendradarbiavimą. LKA institucinė kultūra bus diegiama remiantis geriausia nacionaline ir užsienio patirtimi ir bus nukreipta į įsipareigojimą profesijai ir studentams, studentų / kariūnų pasitenkinimo studijomis ir lyderyste LKA didinimą.

Esamos situacijos apibūdinimas: LKA nepakankamai efektyviai panaudoja turimus išteklius, nėra aiškiai apibrėžti jos efektyvumą ir veiksmingumą apibūdinantys rodikliai.

Laukiamas rezultatas: LKA – tai universitetas, kuris įgyvendina savo misiją taikydamas veiksmingas priemones ir efektyvius procesus, racionaliai ir atsakingai naudodamas turimus išteklius.

Loginis pagrindimas: Akademija savo veikloje naudoja KAS biudžeto išteklius, todėl turi kurti ir diegti efektyvius ir veiksmingus vadybos, išteklių telkimo, paskirstymo ir stebėsenos procesus. LKA organizuos savo kasdienes veiklas ir įgyvendins strateginius tikslus laikydamasi tikslinio vadovavimo (angl. *Mission Command*) ir kokybės vadybos principų, tiksliai apibrėžusi procesus, funkcijas, pareigas ir atsakomybes bei veiklos vertinimo rodiklius.

Penktosios strateginės krypties tikslai:

- **T5.1** Pasiiekti reikiama LKA veiklos standartizavimo, kokybės valdymo ir nuolatinio gerinimo lygmenį.
- **T5.2** Padidinti veiklos efektyvumą.
- **T5.3** Tinkamai įgyvendinti parengtą LKA strategiją.

Pagrindinės planuojamos penktosios strateginės krypties priemonės, lemiančios būtinus pokyčius ir tikslų pasiekimą:

- **P5.1** Įdiegti LKA veiklos valdymo (vadybos) sistemas, pagrįstas kokybės vadybos ir vadovavimo pagal misiją principais ir nuolatinio tobulėjimo filosofija.
- **P5.2** Peržiūrėti, įvertinti ir atnaujinti visus pagrindinius LKA veiklos procesus.
- **P5.3** Išgryninti Akademijos veiklą: peržiūrėti jos veiklos kryptis ir atsisakyti tų veiklų, kurios yra nutolusios nuo organizacijos misijos.
- **P5.4** Įtraukti LKA bendruomenę (dėstytojus, instruktorius, kitą personalą ir kariūnus / studentus) į organizacijos valdymą (Senatas, Taryba, komitetai, komisijos).
- **P5.5** Atnaujinti LKA vidinę komunikavimo sistemą.
- **P5.6** Įdiegti pokyčių ir projektų valdymo sistemą ir ją panaudoti LKA strategijai įgyvendinti.
- **P5.7** Parengti ir įdiegti visuomeninės veiklos organizavimo ir skatinimo modelį.
- **P5.8** Įdiegti ir organizacijos veiklos valdymui panaudoti moderniasias veiklos valdymo technologijas.
- **P5.9** Sukurti ir įdiegti LKA rizikų (strateginių ir operacinių) valdymo sistemą.
- **P5.10** Įdiegti LKA strategijos įgyvendinimo sistemą.
- **P5.11** Stiprinti LKA organizacinę kultūrą, paremtą LK vertybėmis, mobilizuoti LKA bendruomenę strategijai įgyvendinti.

- **P5.12** Nuolatos derinti LKA organizacinę struktūrą prie besikeičiančių aplinkybių atsižvelgiant į Akademijos organizacinę brandą.
- **P5.13** Sukurti ir visuose Akademijos vadybos lygmenyse įdiegti veiklos efektyvumo rodiklių sistemas, susieti darbuotojo veiklos rodiklius su jo skatinimu.
- **P5.14** Taikyti taupios vadybos (learn) principus pagrindinėms veiklos procesų grupėms ir sukurti LKA nuolatinio veiklos gerinimo sistemą.

Toliau pateikiama penktosios strateginės krypties tikslų ir priemonių sąryšio lentelė.

**6 lentelė. LKA penktosios strateginės krypties tikslai ir priemonės.**

| <b>Tikslo apibūdinimas</b>   | <b>Priemonė</b>  | <b>Įvykdymo terminas</b> |
|--|--|--------------------------|
| <b>T5.1</b><br>Pasiiekti reikiamą LKA veiklos standartizavimo, kokybės valdymo ir nuolatinio gerinimo lygmenį. | <b>P5.1</b><br>Įdiegti LKA veiklos valdymo (vadybos) sistemas, pagrįstas kokybės vadybos ir vadovavimo pagal misiją principais ir nuolatinio tobulėjimo filosofija.          | 2019 12 31               |
|  | <b>P5.2</b><br>Peržiūrėti, įvertinti ir atnaujinti visus pagrindinius LKA veiklos procesus.  | 2018 12 31               |
|  | <b>P5.4</b><br>Įtraukti LKA bendruomenę (dėstytojus, instruktorius, kitą personalą ir kariūnus / studentus) į organizacijos valdymą (Senatas, Taryba, komitetai, komisijos). | 2018 12 31               |
|  | <b>P5.5</b><br>Atnaujinti LKA vidinės komunikacijos sistemą.   | 2018 01 01               |
|  | <b>P5.6</b><br>Įdiegti pokyčių ir projektų valdymo sistemą ir ją panaudoti LKA strategijai įgyvendinti.  | 2018 12 31               |
|  | <b>P5.8</b><br>Įdiegti ir organizacijos veiklos valdymui panaudoti moderniąsias veiklos valdymo technologijas.   | 2018–2024                |
|  | <b>P5.13</b><br>Sukurti ir visuose Akademijos vadybos lygmenyse įdiegti veiklos efektyvumo rodiklių sistemas, susieti darbuotojo veiklos rodiklius su jo skatinimu.          | 2018 12 31               |
|  | <b>P5.14</b><br>Taikyti taupios vadybos (lean) principus pagrindinėms veiklos procesų grupėms ir sukurti LKA nuolatinio veiklos gerinimo sistemą.                            | 2018 12 31               |
| <b>T5.2</b><br>Padidinti veiklos efektyvumą.   | <b>P5.2</b><br>Peržiūrėti, įvertinti ir atnaujinti visus pagrindinius LKA veiklos procesus.  | 2018 12 31               |
|  | <b>P5.3</b><br>Išgryninti LKA veiklą: peržiūrėti LKA veiklos kryptis ir atsisakyti tų, kurios yra nutolusios nuo organizacijos misijos.                                      | 2018–2022                |
|  | <b>P5.5</b><br>Atnaujinti LKA vidinę komunikavimo sistemą.   | 2018 01 01               |
|  | <b>P5.7</b><br>Parengti ir įdiegti visuomeninės veiklos organizavimo ir skatinimo modelį.  | 2021 12 31               |
|  | <b>P5.8</b><br>Įdiegti ir LKA veiklos valdymui panaudoti moderniąsias veiklos valdymo technologijas.   | 2018–2024                |
|  | <b>P5.6</b><br>Įdiegti pokyčių ir projektų valdymo sistemą ir ją panaudoti LKA   | 2018 12 31               |

|   |   |            |
|---|---|------------|
|   | strategijai įgyvendinti.  |            |
|   | <b>P5.12</b><br>Nuolatos derinti LKA organizacinę struktūrą prie besikeičiančių aplinkybių atsižvelgiant į LKA organizacinę brandą.                                 | 2018 12 31 |
|   | <b>P5.13</b><br>Sukurti ir visuose Akademijos vadybos lygmenyse įdiegti veiklos efektyvumo rodiklių sistemas, susieti darbuotojo veiklos rodiklius su jo skatinimu. | 2018–2024  |
| <b>T5.3</b><br>Tinkamai įgyvendinti LKA strategiją. | <b>P5.2</b><br>Peržiūrėti, įvertinti ir atnaujinti visus pagrindinius LKA veiklos procesus.   | 2018 12 31 |
|   | <b>P5.6</b><br>Įdiegti pokyčių ir projektų valdymo sistemą ir ją panaudoti LKA strategijai įgyvendinti.   | 2018 12 31 |
|   | <b>P5.9</b><br>Sukurti ir įdiegti LKA rizikų (strateginių ir operacinių) valdymo sistemą.   | 2019 12 31 |
|   | <b>P5.10</b><br>Įdiegti LKA strategijos įgyvendinimo sistemą.   | 2018 07 01 |
|   | <b>P5.11</b><br>Stiprinti LKA organizacinę kultūrą, paremtą LK vertybėmis, mobilizuoti LKA bendruomenę strategijai įgyvendinti.                                     | 2018–2024  |
|   | <b>P5.12</b><br>Nuolatos derinti LKA organizacinę struktūrą prie besikeičiančių aplinkybių atsižvelgiant į Akademijos organizacinę brandą.                          | 2018–2024  |

## **7. LKA STRATEGIJOS SĄRYŠIS SU KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS STRATEGINIU PLANU ir KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS SISTEMOS PLĖTROS PROGRAMA**

Lietuvos karo akademija, suprasdama ir atsakingai vertindama jai suteiktą mandatą, dalyvauja įgyvendinant KAS strateginius tikslus, iš kurių pažymėtinas šis – formuoti ir įgyvendinti LR interesus atitinkančią Krašto apsaugos (gynybos) politiką. Šiame strateginiame tikslu keliami uždaviniai susiję su Lietuvos mokslinio potencialo įtraukimu į karybos mokslinius tyrimus, su visuomenės švietimu gynybos ir saugumo klausimais, su strateginių tikslų KAS personalo srityje įgyvendinimu ir KAS sistemos organizacijų veiklos efektyvumo didinimu. Kaip ypatingos svarbos sritį verta paminėti veiksmingą ir efektyvų KAS karybos žinių ir karybos informacijos valdymą, kurioje strateginis vaidmuo suteikiamas LKA bibliotekai, ateityje tapsiančiai Lietuvos karybos žinių centru.

LKA, įgyvendindama suformuluotą strategiją, tiesiogiai vykdo arba dalyvauja įgyvendinant KAS programas ir prioritetines priemones:

- KAS programą „Krašto apsaugos sistemos personalo rengimas“ (kodas 01.05). Pagrindinės priemonės, darbai ir projektai 2018–2020 metais, susiję su LKA – tai prioritetinių pajėgumų išlaikymas ir vystymas (karininkų rengimas, karių ir civilių rengimas, kvalifikacijos tobulinimas, užsienio kalbų mokymas).
- KAS programą „Centralizuotos tarnybos“ (kodas 02.01). Pagrindinės priemonės, darbai ir projektai 2018–2020 metais, susiję su LKA – tai mokslinis potencialas ir jo panaudojimas.
- KAS programą „Krašto apsaugos politikos formavimas ir jos įgyvendinimo organizavimas (kodas 02.02). Pagrindinės priemonės, darbai ir projektai 2018–2020 metais, susiję su LKA – tai personalo politika, veiklos efektyvumas.

Reikia taip pat paminėti, kad LKA suformuluota strategija atliepia į 2013 m. gruodžio 19 d. LR Seimo nutarimą Nr. XII-725 „DĖL KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS PLĖTROS PROGRAMOS PATVIRTINIMO“: LKA ateities vaidmuo ir vykdomos veiklos siejamos su optimaliu universitetinių ir karinių studijų derinimu ir aktualia moksline veikla. Taip pat pabrėžiamas LKA konkurencingumo ir geriausiųjų kandidatų pritraukimo studijoms LKA svarba. Siekiant papildomos naudos KAS sistemai, keliami nauji reikalavimai KAS karininkų rengimo pagal specializacijas programoms, karinių studijų, atitinkančių tarptautinius standartus, kokybei ir tinkamos studijų infrastruktūros, tenkinančios karinio rengimo poreikius, plėtrai.

## **8. LKA STRATEGINIŲ RIZIKŲ VERTINIMAS IR JŲ VALDYMAS**

Strateginėmis rizikomis laikomi tokie įvykiai ar veiksniai, kurie gali sutrukdyti LKA strategijos įgyvendinimą. Strateginių rizikų valdymo procesai apima rizikų identifikavimą, kokybinę ir kiekybinę analizę, planavimą, stebėseną ir kontrolę.

### Vaidmenys ir atsakomybė

Už tinkamą LKA strateginių rizikų valdymą atsakingas Akademijos štabo viršininkas.

Pagrindinės rizikos valdymo užduotys yra šios:

1. Identifikuoti pagrindines ir tarpines Strategijos įgyvendinimo rizikas ir jų tikėtiną poveikį Strategijos įgyvendinimo tarpinių bei galutinio tikslų siekiniams.
2. Kartu su rizikos savininkais vertinti galimų rizikų pasireiškimo tikimybes ir numatyti jų valdymo ar veiksmingumo mažinimo priemones. Prireikus rengti atsako į naujas rizikas valdymo planą.
3. Periodiškai kontroliuoti rizikos valdymo procesus ir jų veiksmingumo poveikį tikslų siekiniams.

Pagrindinių strateginių LKA rizikų valdymo planas (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Pagrindinių LKA strateginių rizikų sąrašas

| Eil. nr. | Rizikos apibūdinimas   | Tikimybė (1 – maža, 10 – didelė) | Tikėtinas poveikis LKA strategijos įgyvendinimui | Reitingas | Rizikos valdymo priemonės   |
|----------|--|----------------------------------|--|-----------|---|
| 1.       | Nepakankamas kandidatų į LKA kariūnus skaičius                                   | 7                                | 7  | 49        | Verbavimo sistemos stiprinimas ir išteklių, skirtų Akademijai viešinti, didinimas   |
| 2.       | Nekokybiškos studijų (universitetinių ir (ar) karinių) programos                 | 1                                | 10   | 10        | Periodiška studijų programų ir studijų procesų peržiūra, studijų kokybės vertinimo sistemos tobulinimas   |
| 3.       | Nepakankamas studijų kokybės valdymas  | 4                                | 10   | 40        | LKA veiklos valdymo sistemos, paremtos studijų kokybės valdymu, peržiūra, stebėsenos rodiklių ir atsakingųjų asmenų atsakomybių tikslinimas   |
| 4.       | Žemas LKA kariūnų / studentų ir absolventų pasitenkinimas studijomis             | 5                                | 9  | 45        | Nuolatinio dėstomų studijų dalykų vertinimas ir gautų rezultatų viešinimas bei grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Studijų programų atnaujinimas. Kokybės valdymo sistemos tobulinimas                             |
| 5.       | Žemas LKA paruoštų karininkų LK įvertinimas                                      | 5                                | 9  | 45        | LKA gaunamų atsiliepimų iš LK gavimas, analizė, aptarimas ir karinių studijų programų tobulinimas ir atnaujinimas. Studijų programų atnaujinimas. Kokybės valdymo sistemos tobulinimas                        |
| 6.       | Netinkamas LKA strategijos įgyvendinimas   | 6                                | 10   | 60        | Tinkamai parinkta strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo komanda, nuolatinės stebėsenos vykdymas, viešinimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas  |
| 7.       | Nepakankamos dėstytojų ir instruktorių kompetencijos                             | 4                                | 10   | 40        | Dėstytojų ir karinių instruktorių verbavimo, pritraukimo, kompetencijų ugdymo ir veiklos vertinimo sistema  |
| 8.       | Su studijomis ir su patvirtintomis tyrimų kryptimis nesusieti moksliniai tyrimai | 5                                | 7  | 35        | Aiškios LKA mokslinių tyrimų strategijos parengimas, reikalavimų kandidatams į Akademijos dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas tikslinimas, aiški atsakomybė už rezultatus, efektyvus rezultatų viešinimas |

**Pastaba:**

*Tikimybės vertinimas* atliekamais balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia mažą tikimybę, o 10 – didelę.

*Tikėtinas poveikio vertinimas* atliekamais balais nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia mažą tikimybę, o 10 – didelę.

*Reitingas* – tai tikimybės vertinimo ir tikėtino poveikio sandauga.

## **9. LKA STRATEGINIO PLANAVIMO SĄRANGA IR STRATEGINIO PLANO ĮGYVENDINIMAS**

LKA strategijos įgyvendinamas užtikrinamas susiejant strategines kryptis, strateginius tikslus, rodiklius ir priemones su LKA ir jos struktūrinių padalinių veiklos planavimu.

LKA strategijos planavimo ir jos įgyvendinimo sistemą sudaro:

1. LKA strategija 2018–2024;
2. LKA strateginis planas 2018–2024;
3. Trejų metų LKA veiklos planas;
4. LKA einamųjų metų veiklos planas;
5. LKA einamųjų metų ketvirčio veiklos planai;
6. Struktūrinių padalinių planavimo dokumentai, susieti su LKA strateginiu ir metų veiklos planais;
7. Periodinės trejų metų ir einamųjų metų / ketvirčių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitos.

Toliau pateikiamas pagrindinių planavimo dokumentų apibūdinimas.

### LKA strategija 2018–2024

Šis dokumentas apibrėžia ilgalaikes (septynerių metų) LKA veiklos kryptis, pagrindinius tikslus, jų pasiekimui vertinti skirtus rodiklius ir pagrindines pokyčių įgyvendinimo priemones. Taip pat aiškiai apibrėžiama atsakomybė už konkrečių strateginių tikslų ir priemonių įgyvendinimą. Už strateginio plano įgyvendinimo stebėseną ir sprendimus dėl strategijos pokyčių yra atsakingas Akademijos štabo viršininkas. Patikslintą trejų metų Akademijos strategiją tvirtina LKA viršininkas. LKA štabo viršininkas inicijuoja ir vykdo periodinę LKA strategijos peržiūrą, paremtą trejų ir einamųjų metų planavimo ciklu.

### Strategija LKA metiniuose veiklos planuose

LKA ir jos padalinių metiniuose veiklos planuose atsiranda skiltis „Strategijos įgyvendinimas“, kurioje detalai aprašomas strateginių tikslų ir priemonių įgyvendinimas vienerių metų laikotarpiui. Struktūriniams padaliniams ir jų vadovams yra priskirta atsakomybė už strateginių tikslų ir priemonių įgyvendinimą. Metinis strategijos plano vykdymas vertinamas kiekvieną metų ketvirtį ir metų pabaigoje.

### LKA strategijos susiejimas su KAS strateginiais veiklos planais ir KAS metiniu veiklos planu

Atnaujinant LKA strategiją, LKA strategija susiejama su KAS strateginiais veiklos planais. Taip pat LKA trejų ir vienerių metų veiklos planas susiejamas su LKA trejų metų strateginiu veiklos planu ir vienerių metų KAS veiklos planu.