



## STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

Biudžetinė įstaiga, A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, tel. (8 5) 211 3694, www.skvc.lt, el. p. skvc@skvc.lt.  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 111959192.

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijai

Į 2023-01-16 Nr. IS-25

### SPRENDIMAS DĖL KRYPTIES IR PAKOPOS STUDIJŲ ĮVERTINIMO

Studijų kokybės vertinimo centras (toliau – Centras), atsižvelgdamas į Jūsų 2023 m. sausio 16 d. prašymą, bei vadovaudamasis Studijų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo, vertinamųjų sričių ir rodiklių<sup>1</sup> (toliau – Aprašas) II skyriumi bei Studijų kryptių išorinio vertinimo metodikos<sup>2</sup> (toliau – Metodika) III skyriumi, atliko Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje vykdomų *Vadybos krypties* studijų ekspertinį išorinį vertinimą.

Centras, vadovaudamasis ekspertų parengtomis krypties studijų išorinio vertinimo išvadomis ir atsižvelgdamas į Studijų vertinimo komisijos siūlymą, bei Aprašo 13 punktu, priėmė sprendimą dėl *Vadybos krypties* studijų įvertinimo:

Studijų kryptis	Studijų pakopa	Bendras įvertinimas (balais)	Numatomas sprendimas dėl akreditavimo (pagal Aprašo 18 punktą)
Vadyba	Pirmoji	23	Akredituotina 7 metams
Vadyba	Antroji	22	Akredituotina 7 metams

Sprendimo motyvai yra išdėstyti šio sprendimo priede.

Nesutikdami su šiuo Centro sprendimu, Jūs turite teisę, vadovaudamiesi Metodikos 56 punktu, per 20 darbo dienų nuo sprendimo išsiuntimo dienos pateikti apeliaciją Studijų kokybės vertinimo centro apeliacinei komisijai arba pateikti skundą Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka Lietuvos administracinių ginčų komisijai (buveinės adresas – Vilniaus g. 27, Vilnius), arba Vilniaus apygardos administraciniam teismui (buveinės adresas – Žygimantų g. 2, Vilnius) per vieną mėnesį nuo šio sprendimo gavimo dienos.

Įsigaliojus šiam sprendimui, Centras Teisės aktų registre paskelbs įsakymą dėl krypties ir pakopos studijų akreditavimo.

Primename, kad, vadovaujantis Mokslo ir studijų įstatymo 47 straipsnio 2 dalimi ir Aprašo 58 punktu, aukštoji mokykla turi viešai skelbti atlikto išorinio vertinimo išvadas ir sprendimą dėl studijų krypties akreditavimo.

**PRIDEDAMA.** Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos *Vadybos krypties* studijų 2023 m. rugsėjo 22 d. ekspertinio vertinimo išvadų Nr. SV4-76 išrašas anglų kalba ir jo vertimas į lietuvių kalbą, 20 lapų.

Gustas Straukas, tel. +370 5 210 7783, [gustas.straukas@skvc.lt](mailto:gustas.straukas@skvc.lt)

<sup>1</sup> Patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. liepos 17 d. įsakymu Nr. V-835 (nauja redakcija patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. V-1535).

<sup>2</sup> Patvirtinta Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. V-149.

EXTRACT OF MANAGEMENT STUDY FIELD EVALUATION REPORT AT GENERAL  
JONAS ŽEMAITIS MILITARY ACADEMY OF LITHUANIA  
22<sup>ND</sup> OF SEPTEMBER 2023

Gen. Jono Žemaičio Lietuvos karo  
akademija

Elektroninis parašas  
2023-11-09 Nr. SV5-77



CENTRE FOR QUALITY ASSESSMENT IN HIGHER EDUCATION

-----  
**EVALUATION REPORT**

**STUDY FIELD OF**

**MANGEMENT**

at General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

**Expert panel:**

1. Prof. Dr. Thomas Bartscher (panel chairperson), *academic*;
2. Lect. Jakob Ravn, *academic*;
3. Assist. Prof. Dr. Sofia Gaio, *academic*;
4. Ms. Gerimanta Stankutė, *representative of social partners*;
5. Ms. Ieva Vengrovskaja, *students' representative*.

**Evaluation coordinator – Mr. Gustas Straukas**

Report language – English

© Centre for Quality Assessment in Higher Education

Vilnius  
2023

## Study Field Data

Title of the study programme	<b><i>Management of Defence Technologies</i></b>	<b><i>Management of Defense Resources</i></b>
State code	6121LX004	6211LX098
Type of studies	University studies	University studies
Cycle of studies	First	Second
Mode of study and duration (in years)	Full-time (3.5 years)	Part-time (2 years)
Credit volume	210	90
Qualification degree and (or) professional qualification	Bachelor of Business Management	Master of Public Administration
Language of instruction	Lithuanian	Lithuanian, English
Minimum education required	Secondary education	Bachelor degree
Registration date of the study programme	2017.03.17	2019.06.17

<...>

## II. GENERAL ASSESSMENT

The **first cycle** of the **management** study field at General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania is given a positive evaluation.

*Study field and cycle assessment in points by evaluation areas.*

No.	Evaluation Area	Evaluation of an Area in points*
1.	Intended and achieved learning outcomes and curriculum	4
2.	Links between science (art) and studies	3
3.	Student admission and support	3
4.	Teaching and learning, student performance and graduate employment	4
5.	Teaching staff	3
6.	Learning facilities and resources	3
7.	Study quality management and public information	3
<b>Total:</b>		<b>23</b>

\*1 (unsatisfactory) - the area does not meet the minimum requirements, there are fundamental shortcomings that prevent the implementation of the field studies.

2 (satisfactory) - the area meets the minimum requirements, and there are fundamental shortcomings that need to be eliminated.

3 (good) - the area is being developed systematically, without any fundamental shortcomings.

4 (very good) - the area is evaluated very well in the national context and internationally, without any shortcomings;

5 (excellent) - the area is evaluated exceptionally well in the national context and internationally.

The **second cycle** of the **management** study field at General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania is given a positive evaluation.

*Study field and cycle assessment in points by evaluation areas.*

<b>No.</b>	<b>Evaluation Area</b>	<b>Evaluation of an Area in points*</b>
1.	Intended and achieved learning outcomes and curriculum	3
2.	Links between science (art) and studies	3
3.	Student admission and support	3
4.	Teaching and learning, student performance and graduate employment	4
5.	Teaching staff	3
6.	Learning facilities and resources	3
7.	Study quality management and public information	3
<b>Total:</b>		<b>22</b>

\*1 (unsatisfactory) - the area does not meet the minimum requirements, there are fundamental shortcomings that prevent the implementation of the field studies.

2 (satisfactory) - the area meets the minimum requirements, and there are fundamental shortcomings that need to be eliminated.

3 (good) - the area is being developed systematically, without any fundamental shortcomings.

4 (very good) - the area is evaluated very well in the national context and internationally, without any shortcomings;

5 (excellent) - the area is evaluated exceptionally well in the national context and internationally.

## IV. RECOMMENDATIONS

Evaluation Area	Recommendations for the Evaluation Area (study cycle)
Intended and achieved learning outcomes and curriculum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Practical Application and Experiential Learning: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporate more hands-on exercises, simulations, case studies, and real-world projects into the curriculum.</li> <li>• Provide opportunities for students to apply their knowledge and skills in practical contexts.</li> <li>• Bridge the gap between theory and practice by offering practical experiences.</li> </ul> </li> <li>2. Industry Partnerships and Guest Lecturers: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen partnerships with industry organisations, defence institutions, and professionals relevant to the program.</li> <li>• Invite guest lecturers to share their expertise, industry insights, and best practices.</li> <li>• Arrange workshops and mentoring opportunities to provide students with exposure to real-world challenges and industry trends.</li> </ul> </li> <li>3. Integration of Emerging Topics: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularly update the curriculum to reflect emerging topics and trends in management.</li> <li>• Incorporate subjects such as sustainability, digital transformation, data analytics, strategic foresight, and ethical decision-making.</li> <li>• Ensure the program remains relevant and prepares students for future leadership roles.</li> </ul> </li> <li>4. Soft Skills Development: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide opportunities for students to develop effective leadership, communication, teamwork, adaptability, and critical thinking skills.</li> <li>• Offer leadership workshops, communication training, and teamwork exercises.</li> <li>• Emphasise the importance of soft skills in complex and dynamic military environments.</li> </ul> </li> <li>5. International Exposure and Exchange Programs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen partnerships with international defence academies and organisations.</li> <li>• Facilitate study abroad opportunities and cross-cultural collaboration.</li> <li>• Promote intercultural competence and a broader understanding of international security dynamics.</li> </ul> </li> <li>6. Continuous Assessment and Feedback Mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement regular assessments and feedback sessions throughout the program.</li> <li>• Provide individual feedback and self-assessment tools for students.</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support students' progress, self-awareness, and engagement in their learning journey.</li> </ul> <p>7. Alumni Engagement and Mentorship:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish an active alumni network and mentorship program.</li> <li>• Engage successful alumni to provide guidance, support, and career advice.</li> <li>• Organise alumni events, networking sessions, and mentorship programs to foster a sense of community and facilitate knowledge sharing.</li> </ul> <p>8. Emphasis on Ethical Leadership:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrate modules or courses dedicated to ethical leadership.</li> <li>• Address ethical dilemmas and moral decision-making frameworks.</li> <li>• Promote discussions on values, integrity, and accountability in the military context.</li> </ul>
<p>Links between science (art) and studies</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To develop a structured system that facilitates and encourages the involvement of students and teaching staff in research activities. This system could include clear guidelines and procedures so that students and teaching staff have a better understanding of how to engage in research activities and contribute to the generation of new knowledge.</li> <li>2. To organise a broader range of research-related events, such as workshops, seminars, and symposiums, to foster collaboration, knowledge exchange, and networking among students and teaching staff.</li> <li>3. To maximise the impact of research conducted by students and teaching staff, a strong emphasis should be given on disseminating and publicising research results.</li> <li>4. To increase research collaboration platforms, like research clusters, interdisciplinary research groups where researchers with shared research interests can come together, exchange ideas, and collaborate on projects.</li> <li>5. To support research mentorship and guidance where experienced researchers can serve as mentors, providing guidance, support, and expertise to those involved in research activities.</li> </ol>
<p>Student admission and support</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Future students of study programs should be more familiar with what awaits them in their studies, how they differ from studies at other universities in order to reduce the number of student dropouts.</li> <li>2. In order for the studies to be of high quality for students, more attention must be paid to the possibility of improving the competences of teachers (especially their cooperation with students), promoting cooperation with other universities.</li> <li>3. Pay more attention to cooperation with the student representation in improving the quality of studies, collecting feedback from students about studies, organising meetings and cooperating with students, raising students' competences by</li> </ol>

	<p>participating in representation activities.</p>
<p>Teaching and learning, student performance and graduate employment</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To implement a systematic approach for the feedback collection process from graduates (regular surveys. Conducting surveys among graduates can provide valuable insights into the effectiveness of the program and help identify strengths and areas for development.</li> <li>2. To communicate survey findings back to students is important for transparency and creation of a feedback loop.</li> <li>3. To strengthen the connection with the labour market and businesses as it is important to provide students with real-life cases and broaden their career opportunities.</li> <li>4. To provide annual training to all mentors in order to gain best practices for coaching and mentoring of students.</li> </ol>
<p>Teaching staff</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increase number and quality of research publications in leading international journals, for example through establishing incentives and more support for high end publications.</li> <li>2. Increase interest for outgoing exchange of teaching staff, which can also contribute to more international research collaborations.</li> </ol>
<p>Learning facilities and resources</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. To continue improving infrastructure is necessary, particularly in areas such as bathrooms, sport rooms, and the cafeteria. Modernising these facilities can contribute to a more comfortable and convenient environment for students.</li> <li>2. To broaden hybrid teaching and learning possibilities. This flexibility is crucial, considering the demanding nature of cadets' schedules and the potential need for rapid adaptation in unforeseen circumstances.</li> <li>3. To offer higher computer mobility to students. Providing laptops or other portable devices to students allows them to participate in hybrid lectures and access educational resources from various locations. This increased mobility can enable cadets to engage in remote learning while maintaining their military obligations.</li> </ol>
<p>Study quality management and public information</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Develop clear and measurable learning outcomes for each subject/module that align with the SQF-MILOF.</li> <li>2. Implement assessment methods that allow for effective measurement and comparison of student learning outcomes.</li> <li>3. Evaluate the workload and time constraints associated with writing assignments and consider adjustments to ensure a balanced workload for students.</li> <li>4. Develop a comprehensive survey Implement a systematic process for conducting the graduate surveys, ensuring a high response rate and representativeness to gather feedback from graduates regarding their experiences, competencies gained, and areas for improvement.</li> <li>5. Establish a feedback loop by communicating survey findings back to students, faculty, and relevant stakeholders to</li> </ol>



	demonstrate transparency and commitment to addressing student feedback.
--	---

## V. SUMMARY

The Military Academy of Lithuania (MAL) offers a comprehensive program that integrates science and technology, collaborates with defence institutions, combines management studies with military training, provides diverse learning activities, offers employment guarantees, fosters strong student-teacher relationships, boasts a well-integrated teaching staff, maintains efficient curriculum management, implements a redesigned internal quality assurance system, and strategically develops its infrastructure. The Military Academy of Lithuania (MAL) stands out in four key aspects:

**Integration of Science and Technology:** MAL places a strong emphasis on incorporating the latest advancements in science and technology. This ensures that students are equipped with cutting-edge knowledge and skills, preparing them for scientific and artistic activities at the forefront of their field.

**Collaboration with Defense Institutions and International Associations:** MAL actively collaborates with defence institutions and international associations in the field of national security and defence. This collaboration promotes knowledge exchange and cooperation with experts from different countries, enriching the research and academic environment at the academy.

**Unique Combination of Management Studies and Military Training:** MAL offers a distinctive educational experience by combining management studies with military training. This integration equips students with theoretical knowledge in management and practical skills in military training, providing them with a valuable set of competencies applicable in various career paths.

**Diverse Learning Activities:** MAL provides students with a wide range of learning activities, including lectures, seminars, workshops, practical exercises, simulations, and field training. This diverse approach ensures that students receive a comprehensive education that combines theoretical knowledge with hands-on experience, enhancing their understanding and application of management concepts in a military context.

To enhance the effectiveness of the study program, the Expert Panel recommends the following interconnected strategies. Firstly, develop measurable and comparable learning outcomes aligned with the Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession to ensure effective assessment of student progress. Address challenges with writing assignments and study literature by revising the curriculum to improve the overall learning experience. Continuously improve infrastructure, including bathrooms, sport rooms, and the cafeteria, to create a better learning environment.

For greater flexibility and technological advancement, arrange hybrid teaching rooms and provide portable devices to enable remote learning and accommodate cadets' schedules. Enhance research quality and student involvement through effective engagement of teaching staff and students in research activities.

To address staffing challenges, build partnerships with industry and defence institutions to enhance teaching expertise and ensure teaching staff stability. Promote outgoing international exchange and research collaboration to enrich the academic environment and stay relevant.

Additionally, consider three interconnected arguments to comprehensively improve the study program. Achieve synergy between Academic Studies, Military Training, and Commander/Leader Education by integrating these areas more systematically. Incorporate practical material into the curriculum through closer collaboration between academic departments, military institutions, and social partners. Promote academic mobility by converting more courses into EMILIO modules, fostering cross-institutional learning experiences and international engagement.

By actively promoting its strengths and implementing the recommended improvements, the Military Academy of Lithuania (MAL) has the potential to create a dynamic, integrated, and engaging learning environment that effectively prepares students for future leadership roles in the military officer profession. This concerted effort will further enhance MAL's reputation as a leading institution in developing competent and responsible military leaders.

At the end of this report we, the Expert Panel, would like to express our sincere appreciation to the entire team at General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania for the comprehensive and substantive Self-Evaluation Report (SER), as well as for the warm welcome and the engaged discussions during our site visit.

---

**GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJOS VADYBOS KRYPTIES  
STUDIJŲ 2023 M. RUGSĖJO 22 D. EKSPERTINIO VERTINIMO IŠVADŲ NR. SV4-76  
IŠRAŠAS**



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

**STUDIJŲ KRYPTIS**

**VADYBA**

**VERTINIMO IŠVADOS**

**Ekspertų grupė:**

1. Prof. dr. Thomas Bartscher (vadovas) *akademinės bendruomenės atstovas,*
2. Lekt. Jakob Ravn, *akademinės bendruomenės atstovas,*
3. Dr. Sofia Gaio, *akademinės bendruomenės atstovė,*
4. Gerimanta Stankutė, *darbdavių atstovė,*
5. Ieva Vengrovskaja, *studentų atstovė.*

**Vertinimo koordinadorius – Gustas Straukas**

Išvados parengtos anglų kalba

Vertimą į lietuvių kalbą atliko UAB „Pasaulio spalvos“

© Studijų kokybės vertinimo centras

## Studijų krypties duomenys

Studijų programos pavadinimas	<b><i>Gynybos technologijų vadyba</i></b>	<b><i>Gynybos išteklių vadyba</i></b>
Valstybinis kodas	6121LX004	6211LX098
Studijų programos rūšis	Universitetinės studijos	Universitetinės studijos
Studijų pakopa	Pirmoji	Antroji
Studijų forma (trukmė metais)	Nuolatinės (3.5 metų)	Ištęstinės (2 metai)
Studijų programos apimtis kreditais	210	90
Suteikiamas laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija	Verslo vadybos bakalauras	Viešojo administravimo magistras
Studijų vykdymo kalba	Lietuvių k.	Lietuvių ir anglų k.
Reikalavimai stojantiejiems	Vidurinis išsilavinimas	Bakalauro laipsnis
Studijų programos įregistravimo data	2017.03.17	2019.06.17

<...>

## II. APIBENDRINAMASIS ĮVERTINIMAS

Pirmosios pakopos vadybos studijų krypties studijos *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje* vertinamos teigiamai.

*Studijų krypties ir pakopos įvertinimas pagal vertinamąsias sritis.*

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Vertinimo sritis</b>	<b>Srities įvertinimas, balais*</b>
1.	Studijų tikslai, rezultatai ir turinys	4
2.	Mokslo (meno) ir studijų veiklos sąsajos	3
3.	Studentų priėmimas ir parama	3
4.	Studijavimas, studijų pasiekimais ir absolventų užimtumas	4
5.	Dėstytojai	3
6.	Studijų materialieji ištekliai	3
7.	Studijų kokybės valdymas ir viešinimas	3
<b>Iš viso:</b>		<b>23</b>

\*1-Nepatenkinamai (sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų, dėl kurių krypties studijos negali būti vykdomos)

2-Patenkinamai (sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra esminių trūkumų, kuriuos būtina pašalinti)

3-Gerai (sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų)

4-Labai gerai (sritis vertinama labai gerai nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų)

5-Išskirtinės kokybės (sritis vertinama išskirtinai gerai nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje)

Antrosios pakopos vadybos studijų krypties studijos *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje* vertinamos teigiamai.

*Studijų krypties ir pakopos įvertinimas pagal vertinamąsias sritis.*

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Vertinimo sritis</b>	<b>Srities įvertinimas, balais*</b>
1.	Studijų tikslai, rezultatai ir turinys	3
2.	Mokslo (meno) ir studijų veiklos sąsajos	3
3.	Studentų priėmimas ir parama	3
4.	Studijavimas, studijų pasiekimais ir absolventų užimtumas	4
5.	Dėstytojai	3
6.	Studijų materialieji ištekliai	3
7.	Studijų kokybės valdymas ir viešinimas	3
<b>Iš viso:</b>		<b>22</b>

\*1-Nepatenkinamai (sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų, dėl kurių krypties studijos negali būti vykdomos)

2-Patenkinamai (sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra esminių trūkumų, kuriuos būtina pašalinti)

3-Gerai (sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų)

4-Labai gerai (sritis vertinama labai gerai nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų)

5-Išskirtinės kokybės (sritis vertinama išskirtinai gerai nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje)

## IV. REKOMENDACIJOS

Vertinamoji sritis	Rekomendacijos vertinamajai sričiai (studijų pakopai)
Studijų tikslai, rezultatai ir turinys	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Praktinis taikymas ir mokymasis iš patirties:<ul style="list-style-type: none"><li>• Į mokymo programą derėtų įtraukti daugiau praktinių užsiėmimų, simuliacijų, atvejų analizių ir praktinių projektų.</li><li>• Suteikti studentams galimybę pritaikyti žinias ir įgūdžius praktiniame kontekste.</li><li>• Suteikiant studentams praktinės patirties, užpildyti atotrūkį tarp teorijos ir praktikos.</li></ul></li><li>2. Partnerystė su sektoriaus subjektais ir kviestiniai dėstytojai:<ul style="list-style-type: none"><li>• Stiprinti partnerystę su pramonės organizacijomis, gynybos institucijomis ir specialistais, susijusiais su studijų programa.</li><li>• Kviesti kvieστinius dėstytojus, kad jie pasidalytų savo patirtimi, įžvalgomis apie pramonės šaką ir gerą patirtimi.</li><li>• Organizuoti seminarus ir mentorystės galimybes, kad studentai galėtų susipažinti su realaus pasaulio iššūkiais ir pramonės tendencijomis.</li></ul></li><li>3. Naujų temų integravimas:<ul style="list-style-type: none"><li>• Reguliariai atnaujinti mokymo programą, kad ji atspindėtų naujas vadybos krypties temas ir tendencijas.</li><li>• Įtraukti tokias temas kaip tvarumas, skaitmeninė transformacija, duomenų analizė, strateginis prognozavimas ir etiškas sprendimų priėmimas.</li><li>• Užtikrinti, kad studijų programa išliktų aktuali ir paruoštų studentus ateityje užimti vadovų pozicijas.</li></ul></li><li>4. Minkštųjų įgūdžių ugdymas:<ul style="list-style-type: none"><li>• Suteikti studentams galimybę ugdyti efektyvaus vadovavimo, bendravimo, komandinio darbo, gebėjimo prisitaikyti ir kritinio mąstymo įgūdžius.</li><li>• Siūlyti vadovavimo seminarus, bendravimo mokymus ir komandinio darbo pratybas.</li><li>• Pabrėžti minkštųjų įgūdžių svarbą sudėtingoje ir dinamiškoje karinėje aplinkoje.</li></ul></li><li>5. Tarptautinė veikla ir mainų programos:<ul style="list-style-type: none"><li>• Stiprinti partnerystę su tarptautinėmis gynybos akademijomis ir organizacijomis.</li><li>• Sudaryti palankesnes sąlygas studijoms užsienyje ir tarpkultūriniam bendradarbiavimui.</li><li>• Skatinti tarpkultūrinę kompetenciją ir platesnę tarptautinio saugumo dinamikos supratimą.</li></ul></li><li>6. Nuolatinis vertinimas ir grįžtamojo ryšio mechanizmai:<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizuoti reguliarius vertinimus ir grįžtamojo ryšio sesijas visos studijų programos metu.</li><li>• Suteikti studentams individualią grįžtamąją informaciją ir savęs</li></ul></li></ol>



	<p>vertinimo priemonės.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remti studentų pažangą, savęs suvokimą ir išitraukimą į mokymosi procesą.</li> </ul> <p>7. Absolventų įtraukimas ir mentorystė:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti aktyvų absolventų tinklą ir mentorystės programą.</li> <li>• Pasitelkti sėkmingus absolventus, kad jie teiktų rekomendacijas, paramą ir karjeros patarimus studentams.</li> <li>• Organizuoti absolventų renginius, ryšių mezgimo sesijas ir mentorystės programas, taip skatinant bendruomenės jausmą ir palengvinant dalijimąsi žiniomis.</li> </ul> <p>8. Etiško vadovavimo akcentavimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integruoti moduliai (dalykai) ar kursai, skirti etiškam vadovavimui.</li> <li>• Apžvelgti etines dilemas bei moralinių sprendimų priėmimo sistemas.</li> <li>• Skatinti diskusijas apie vertybes, sąžiningumą ir atskaitomybę kariniame kontekste.</li> </ul>
<p>Mokslo (meno) ir studijų sąsajos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti struktūrizuotą sistemą, kuri palengvina ir skatina studentų ir dėstytojų dalyvavimą mokslinių tyrimų veikloje. Ši sistema galėtų apimti aiškias gaires ir procedūras, kad studentai ir dėstytojai geriau suprastų, kaip dalyvauti mokslinių tyrimų veikloje ir prisidėti prie naujų žinių kūrimo.</li> <li>2. Organizuoti įvairesnius su moksliniais tyrimais susijusius renginius, pavyzdžiui, praktinius užsiėmimus, seminarus ir simpoziumus, siekiant skatinti studentų ir dėstytojų bendradarbiavimą, keitimąsi žiniomis ir ryšių mezgimą.</li> <li>3. Siekiant kuo labiau padidinti studentų ir dėstytojų atliekamų mokslinių tyrimų poveikį, daug dėmesio reikėtų skirti mokslinių tyrimų rezultatų publikavimui ir sklaidai.</li> <li>4. Didinti platformų, skirtų bendradarbiavimui mokslinių tyrimų srityje (pavyzdžiui, mokslinių tyrimų grupių, tarpdisciplininių mokslinių tyrimų grupių, kuriose bendrų mokslinių interesų turintys tyrėjai gali susiburti, keistis idėjomis ir bendradarbiauti vykdant projektus) skaičių.</li> <li>5. Remti mokslinių tyrimų mentorystę ir konsultavimą, kuomet patyrę mokslininkai gali būti mentoriais, teikiančiais rekomendacijas, paramą ir žinias tiems, kurie dalyvauja mokslinių tyrimų veikloje.</li> </ol>
<p>Studentų priėmimas ir parama</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Būsimieji studijų programų studentai turėtų būti geriau supažindinti su tuo, kas jų laukia studijose, kuo jos skiriasi nuo studijų kituose universitetuose, nes tai sumažėtų studentų nubyrimo skaičių.</li> <li>2. Siekiant, kad studijos būtų kokybiškos, daugiau dėmesio reikėtų skirti dėstytojų kompetencijų tobulinimo galimybėms (ypač jų bendradarbiavimui su studentais), o taip pat derėtų skatinti jų bendradarbiavimą su kitais universitetais.</li> <li>3. Derėtų daugiau dėmesio skirti bendradarbiavimui su studentų atstovybe gerinant studijų kokybę, renkant studentų</li> </ol>

	atsiliepimus apie studijas, organizuojant susitikimus, bendradarbiaujant su studentais, bei keliant studentų kompetencijas jiems patiems dalyvaujant atstovybės veikloje.
Studijavimas, studijų pasiekimai ir absolventų užimtumas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įgyvendinti sistemingą grįžtamojo ryšio iš absolventų rinkimo procesą (atliekant reguliarias apklausas). Atliekant absolventų apklausas galima gauti vertingų įžvalgų apie studijų programos veiksmingumą ir nustatyti stipriąsias ir tobulintinas sritis.</li> <li>2. Siekiant skaidrumo ir grįžtamojo ryšio ciklo, svarbu apklausos rezultatus perduoti studentams.</li> <li>3. Stiprinti ryšį su darbo rinka ir įmonėmis, nes svarbu, kad studentai susipažintų su realaus gyvenimo pavyzdžiais ir praplėstų savo karjeros galimybes.</li> <li>4. Kasmet rengti mokymus visiems mentoriams, kad jie įgytų geriausios praktikos, susijusios su studentų mokymu ir mentorystėje.</li> </ol>
Dėstytojai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti mokslinių tyrimų publikacijų skaičių ir kokybę pirmaujančiuose tarptautiniuose žurnaluose, pavyzdžiui, nustatant paskatas ir didesnę paramą aukšto lygio publikacijoms.</li> <li>2. Padidinti susidomėjimą dėstytojų išvykstamaisiais mainais, kurie taip pat gali prisidėti prie didesnio tarptautinio bendradarbiavimo mokslinių tyrimų srityje.</li> </ol>
Studijų materialieji ištekliai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Būtina ir toliau gerinti infrastruktūrą, o ypač tualetus, sporto sales ir valgyklą. Modernizavus šias patalpas, studentams galimai būtų sukurta patogesnė ir malonesnė aplinka.</li> <li>2. Išplėsti hibridinio mokymo ir mokymosi galimybes. Toks lankstumas yra labai svarbus, atsižvelgiant į tai, kad kadetų dienotvarkė yra sudėtinga ir kad nenumatytais atvejais gali prireikti greitai prisitaikyti.</li> <li>3. Suteikti studentams didesnę kompiuterinę mobilumą. Nešiojamųjų kompiuterių ar kitų nešiojamųjų įrenginių suteikimas studentams leidžia jiems dalyvauti hibridinėse paskaitose ir naudotis švietimo ištekliais iš įvairių vietų. Dėl didesnio mobilumo kadetai gali mokytis nuotoliniu būdu ir tuo pat metu vykdyti karinius įsipareigojimus.</li> </ol>
Studijų kokybės valdymas ir viešinimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti aiškius ir išmatuojamus kiekvieno modulio (dalyko) mokymosi rezultatus, atitinkančius sektorinę kariuomenės karininkų kvalifikacijų sandarą (SQF-MILOF).</li> <li>2. Įdiegti vertinimo metodus, leidžiančius veiksmingai įvertinti ir palyginti studentų studijų rezultatus.</li> <li>3. Įvertinti su rašto darbais susijusį darbo krūvį ir laiko apribojimus bei apsvarstyti pakeitimus, kad būtų užtikrintas subalansuotas studentų darbo krūvis.</li> <li>4. Parengti išsamią apklausą. Įgyvendinti sistemingą absolventų apklausų vykdymo procesą, užtikrinant didelį atsakymų skaičių ir reprezentatyvumą, siekiant surinkti absolventų atsiliepimus apie jų patirtį, įgytas kompetencijas ir tobulintinas studijų programos sritis.</li> </ol>

	5. Sukurti grįžtamojo ryšio ciklą, pateikiant apklausos rezultatus studentams, dėstytojams ir atitinkamiems socialiniams dalininkams, taip demonstruojant skaidrumą ir įsipareigojimą atsižvelgti į studentų atsiliepimus.
--	--

## V. SANTRAUKA

Lietuvos karo akademija (LKA) siūlo išsamią studijų programą, kurioje integruojami mokslas ir technologijos, bendradarbiaujama su gynybos institucijomis, vadybos krypties studijos derinamos su kariniu rengimu, siūloma įvairi mokymosi veikla, užtikrinamos įsidarbinimo garantijos, puoselėjami glaudūs studentų ir dėstytojų ryšiai, gerai integruotas dėstytojų kolektyvas, veiksmingai vykdomos mokymo programos, įdiegta pertvarkyta vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir strategiškai plėtojama infrastruktūra. Lietuvos karo akademija (LKA) išsiskiria keturiais pagrindiniais aspektais:

Mokslo ir technologijų integracija: LKA daug dėmesio skiria naujausiems mokslo ir technologijų pasiekimams. Taip užtikrinama, kad studentai įgytų naujausių žinių ir įgūdžių, kurie juos parengtų mokslinei ir meninei veiklai savo srityje.

Bendradarbiavimas su gynybos institucijomis ir tarptautinėmis asociacijomis: LKA aktyviai bendradarbiauja su gynybos institucijomis ir tarptautinėmis asociacijomis nacionalinio saugumo ir gynybos srityje. Šis bendradarbiavimas skatina keitimąsi žiniomis ir darbą su ekspertais iš įvairių šalių, o taip pat praturtina akademijos mokslinių tyrimų ir akademinę aplinką.

Unikalūs vadybos krypties studijų ir karinio rengimo derinys: LKA siūlo išskirtinę mokymosi patirtį, nes vadybos krypties studijos derinamos su kariniu mokymu. Ši integracija suteikia studentams teorinių vadybos žinių ir praktinių karinio rengimo įgūdžių, todėl jie įgyja vertingų kompetencijų, taikytinų įvairiose karjeros srityse.

Įvairialypė mokymosi veikla: LKA siūlo studentams įvairią mokymosi veiklą, įskaitant paskaitas, seminarus, praktinius užsiėmimus, pratybas, simuliacijas ir mokymąsi lauke. Šis įvairiapusis požiūris užtikrina, kad studentai gaus išsamų išsilavinimą, kuriame teorinės žinios bus derinamos su praktine patirtimi, o tai padės geriau suprasti ir taikyti vadybos koncepcijas kariniame kontekste.

Siekiant padidinti studijų programos veiksmingumą, Ekspertų grupė rekomenduoja šias tarpusavyje susijusias strategijas: Pirma, parengti išmatuojamus ir palyginamus studijų rezultatus, suderintus su sektorinę kariuomenės karininkų kvalifikacijų sandara (SQF-MILOF), kad būtų užtikrintas veiksmingas studentų pažangos vertinimas. Spręsti rašto darbų ir studijų literatūros problemas peržiūrint mokymo programą, kad būtų pagerinta bendrą mokymosi patirtis. Nuolat tobulinti infrastruktūrą, įskaitant tualetus, sporto sales ir valgyklą, kad būtų sukurta geresnė mokymosi aplinka.

Siekiant didesnio lankstumo ir technologinės pažangos, derėtų įrengti hibridinius mokymo kambarius ir parūpinti nešiojamuosius įrenginius, taip pasiūlant mokymosi nuotoliniu būdu galimybę ir prisitaikant prie kadetų tvarkaraščių. Gerinti mokslinių tyrimų kokybę ir studentų dalyvavimą veiksmingai juos, o taip pat ir dėstytojus, įtraukiant į mokslinių tyrimų veiklą.

Spręsti personalo problemas, užmegzti partnerystę su pramonės šakos ir gynybos institucijomis, kad būtų didinama dėstytojų kompetencija ir užtikrinamas dėstytojų personalo stabilumas. Skatinti tarptautinius mainus ir bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje, siekiant praturtinti akademinę aplinką ir išlikti aktualiems.

Be to, derėtų apvarstyti tris tarpusavyje susijusius argumentus, kaip visapusiškai patobulinti studijų programą. Pasiiekti akademinų studijų, karinio rengimo ir vadų bei lyderių ugdymo sinergiją sistemingiau integruojant šias sritis. Į mokymo programą įtraukti praktinę medžiagą, glaudžiau bendradarbiaujant akademiniam padaliniam, karinėms institucijoms ir socialiniams partneriams. Skatinti akademinį mobilumą, daugiau kursų paverčiant EMILIO moduliais ir taip skatinant tarpinstitucinį mokymąsi bei tarptautinį įsitraukimą.

Aktyviai skatindama savo stipriąsias puses ir įgyvendindama rekomenduojamus patobulinimus, Lietuvos karo akademija (LKA) gali sukurti dinamišką, integruotą ir patrauklią mokymosi aplinką, kuri veiksmingai rengia studentus būsimiems vadovaujantiems vaidmenims karininko profesijoje. Šios sutelktos pastangos dar labiau sustiprins LKA, kaip pirmaujančios institucijos, ugdančios kompetentingus ir atsakingus karinius lyderius, reputaciją.

Šių išvadų pabaigoje mes, Ekspertų grupė, norėtume nuoširdžiai padėkoti visai Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos komandai už išsamią ir turiningą savianalizės ataskaitą (SS), taip pat už šiltą priėmimą ir aktyvias diskusijas apsilankymo aukštojoje mokykloje metu.

---

Paslaugos teikėjas patvirtina, jog yra susipažinęs su Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 235 straipsnio, numatančio atsakomybę už melagingą ar žinomai neteisingai atliktą vertimą, reikalavimais.

Vertėjos rekvizitai (vardas, pavardė, parašas)