



LIETUVOS SVEIKATOS
MOKSLŲ UNIVERSITETAS

**LIETUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETO
STRATEGINĖS PLĖTROS GAIRĖS**

2017–2021 m.

Kaunas, 2016

Rektoriaus žodis

Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (LSMU) įkurtas 2010 metais, sujungus Kauno medicinos universitetą ir Lietuvos veterinarijos akademiją. Tad ateinančiais metais Universitetas skaičiuos tik 7-uosius savo gyvavimo metus. Tačiau aš nuoširdžiai tikiu, kad Universitetas yra gerokai brandesnis. Tai jaučiame mes, Universiteto bendruomenė, tai rodo ir mūsų absolventų pasiekti mokslo, studijų ir žmogaus bei gyvūnų sveikatos priežiūros ir gerovės sričių rezultatai. 2020-aisias minėsime savo ištakų šimtmetį, todėl pagrįstai galiu teigti – LSMU yra jau patyręs universitetas.

Šiuo metu LSMU yra vienas didžiausių Europos gyvybės mokslų tradicijas puoselėjančių universitetų Lietuvoje – ne tik ugdantis ir perduodantis ateities kartoms sveikatą saugančių profesijų klasikinės vertybes, intelektinės ir profesinės elgsenos nuostatas, bet ir atviras mokslo ir praktikos naujovėms, diskusijoms ir nuomonėms.

Per pastaruosius penkerius metus Universitete buvo vykdomi įvairūs integracijos procesai, diegiama nauja mokslo ir studijų infrastruktūra, atvertos naujos galimybės Universiteto bendruomenei. LSMU Strateginės plėtros gairėse 2017–2021 m. įvertinta greitai kintama studijų, mokslinių tyrimų ir inovacijų situacija Lietuvoje ir pasaulyje, Universiteto galimybės ir keliami iššūkiai nacionalinėje ir tarptautinėje aplinkoje, numatytas ankstesnio laikotarpio planuotų darbų tęstinumas ir tobulinimas, būtini darniai Universiteto veiklai garantuoti. Būti matomiems tarp geriausiųjų – pagrindinis šių gairių leitmotyvas.

Į Strateginės plėtros gairių ir jų įgyvendinimo plano rengimą buvo įtraukta visa Universiteto bendruomenė – akademinis ir neakademinis personalas, studentai, verslo ir socialiniai partneriai. Todėl tikiu, kad visi, kurie teikė siūlymus, sakė nuomonę arba kitaip prisidėjo prie šio ypatingos svarbos dokumento rengimo, ras savo mintis arba išsakytus lūkesčius vienoje ar kitoje eilutėje, o visos bendruomenės suformuluotos strateginės Universiteto plėtros gairės dar labiau sutelks bendram darbui Universiteto, Universiteto bendruomenės ir visos šalies gyventojų klestėjimui.

Rektorius prof. Remigijus Žaliūnas
2016 m. gruodis

MŪSŲ VIZIJA:

Lyderiaujantis Europoje sveikatos mokslų universitetas visuomenės klestėjimui

Sieksime, kad mūsų visos bendruomenės pastangomis Universitetas Pasaulio universitetų reitinge patektų tarp 701+ geriausiųjų¹.

Šios vizijos įgyvendinimo sieksime vykdydami savo **MISIJA**– kurti, kaupti, sisteminti ir skleisti mokslo žinias, naujausius mokslo ir studijų laimėjimus, mokyti ir ugdyti kūrybingą, dorą, iniciatyvią, išsilavinusią, sveiką, savarankišką ir verslią asmenybę, puoselėti demokratiją ir gerovę, ugdyti sveiką bei išsilavinusią visuomenę. Išskirtinis LSMU vaidmuo šiame ugdymo procese yra sveikos visuomenės siekis, laiduojantis socialinę ir ekonominę šalies pažangą, civilizacinę Lietuvos tapatybę, šalies ir pasaulio kultūros tradicijų kūrimą, palaikymą ir plėtotę. Gyvūnijos sveikatos ir gerovės garantavimas yra integrali šio siekio dalis.

Ši Universiteto misija grindžiama Mokslo ir studijų įstatyme ir Universiteto statute įtvirtintais mokslo ir studijų principais bei **vertybėmis**, kurios yra neatsiejamos nuo **pagarbos gyvybei**:

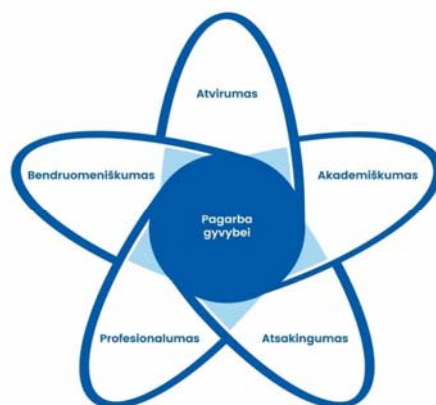
Akademiškumas– kūrybiškumas, inovatyvumas, kūrybinė ir mokslo laisvė;

Bendruomeniškumas– kolegialumas, kolektyviškumas ir savitarpio pagarba, tarnavimas visuomenei ir pilietiškumas;

Atvirumas –nuomonių, įsitikinimų, religinė ir kultūrinė įvairovė, tarptautiškumas ir lygios galimybės visiems;

Teisingumas –atsakingumas, sąžiningumas, principingumas, solidarumas, laisvė;

Profesionalumas– aukščiausia specialisto kompetencija asmens, visuomenės ir gyvūnų labui.



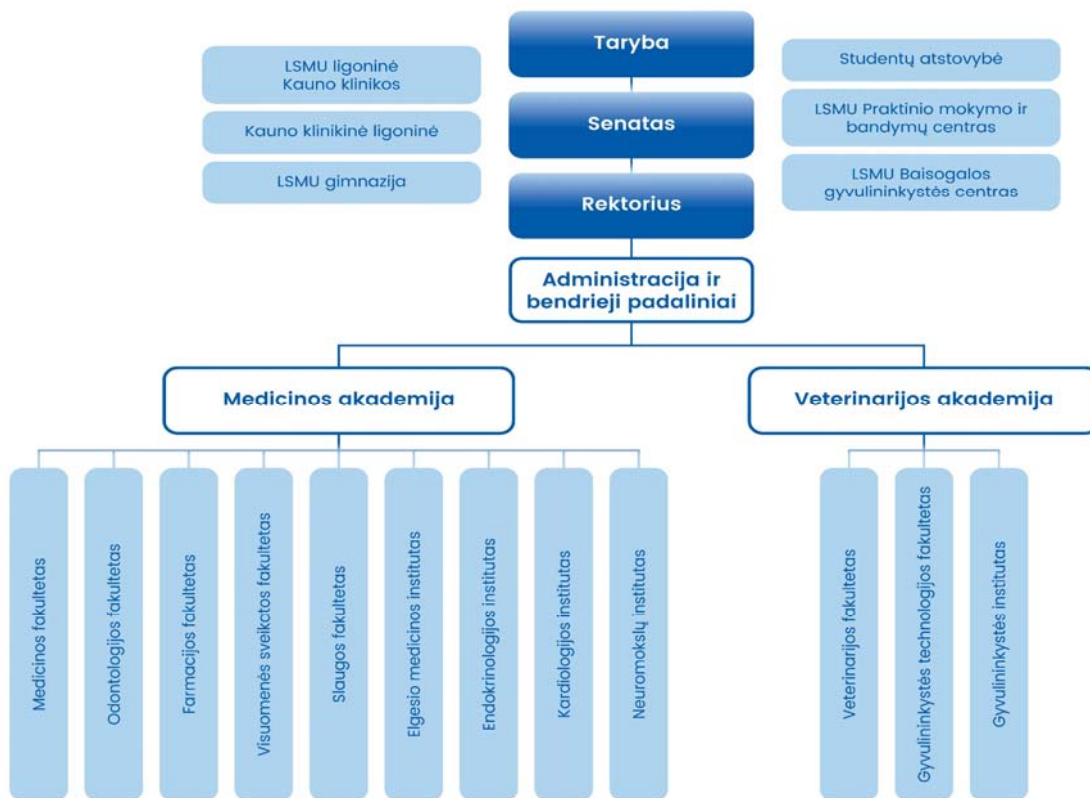
1 pav. Universiteto vertybės.

¹QS World university rankings.

UNIVERSITETAS ŠIANDIEN

2016 metais Universiteto Medicinos akademijoje (MA) ir Veterinarijos akademijoje (VA) buvo 7 fakultetai ir 5 mokslo institutai, o studijų, mokslo, klinikinės praktikos vienovės, socialinės, kultūros ir kitoms reikmėms tenkinti veikė 111 struktūrinių padalinių. Universitetas yra didžiausios Baltijos šalyse ligoninės – VšĮ Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninės Kauno klinikų (toliau – Kauno klinikos) – ir VšĮ Kauno klinikinės ligoninės vienas iš steigėjų, LSMU gimnazijos steigėjas, VšĮ LSMU Praktinio mokymo ir bandymų centro steigėjas, VšĮ LSMU Baisogalos gyvulininkystės centro steigėjas. Universiteto struktūra pateikta 2 pav.

Universiteto bendruomenę sudaro 24615 asmenų². LSMU dirba 2645 darbuotojai – 1167 dėstytojai (7 akademikai, 166 profesoriai ir 237 docentai) ir 223 mokslo darbuotojai (22 vyriausieji ir 55 vyresnieji). Kauno klinikose dirba per 2200 gydytojų ir gydytojų rezidentų, 2400 slaugos specialistų, Kauno klinikinėje ligoninėje – 520 gydytojų ir gydytojų rezidentų, 675 slaugos specialistai. LSMU gimnazijoje mokosi 625 moksleiviai.



2 pav. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto struktūra.

²2016 m. spalio 1 d.

Studijos

Moksliniais tyrimais grįstų studijų vykdymas yra viena iš pagrindinių Universiteto veiklos sričių ir yra neatsiejamas nuo Universiteto misijos. Universitetas vykdo visų pakopų ir rezidentūros studijų programas, orientuotas į gyvybės mokslų sritį. Visos vykdomos studijų programos yra nuolat atnaujinamos ir tobulinamos, todėl didžioji dalis akredituojama maksimaliam 6 metų terminui³, o trys vientisųjų studijų programos (Medicina, Odontologija, Veterinarinė medicina) nuolat patenka į populiariausių Lietuvos universitetų vykdomų studijų programų dešimtuką. Šios studijų programos (anglų kalba) populiariausios ir tarp užsienio studentų. Universitetas, turėdamas 25-erių metų studijų organizavimo anglų kalba patirties, pagal laipsnį suteikiančių studijų programų užsienio studentų skaičių yra lyderis Lietuvoje ir sėkmingai konkuruoja su Vidurio ir Rytų Europos šalių universitetais. Daugiausia studentų priimama studijuoti iš Izraelio, Švedijos ir Vokietijos, daugiausia Universiteto alumnų (per 700⁴) – iš Libano ir Izraelio.

2013 metais buvo atnaujintos visos vykdomos Medicinos, Odontologijos ir Veterinarinės medicinos krypties rezidentūros studijų programos. Be to, sėkmingai pasinaudojus ES struktūrinių fondų teikiama parama, per pastaruosius penkerius metus iš esmės buvo atnaujinta ir modernizuota studijų infrastruktūra, mokymo ir mokymosi aplinka⁵.

Šiuo metu⁶ LSMU 42 vientisųjų studijų, pirmosios, antrosios ir trečiosios pakopų studijų programose studijuoja 6911 studentų, iš kurių 763, arba 11,04 proc. – užsienio šalių piliečiai. Kartu su rezidentais turime 7956 studentus. Studijas Universitete vykdo 78 studijų padaliniai: 20 katedrų, 44 klinikos (dvi iš jų - veterinarijos), 9 fakultetų institutai ir 5 mokslo institutai.

Labai geri Universiteto absolventų įsidarbinamumo ir karjeros rodikliai: praėjus 12 mėn. po baigimo pagal darbo sutartį dirbo 77 proc. I studijų pakopos, 88 proc. – II studijų pakopos, 87 – vientisųjų studijų ir 94 proc. rezidentūros studijų 2014 metų absolventų⁷.

Universitete organizuojami ir vykdomi profesinės kvalifikacijos tobulinimo kursai, stažuotės, mokslinės praktinės konferencijos ir seminarai, skirti specialistų kvalifikacijai kelti bei profesiniams įgūdžiams tobulinti. Vien 2015 metais įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvavo ir savo profesinę kvalifikaciją kėlė daugiau kaip 50 tūkstančių specialistų. Pagal neformalaus tęstinio mokymo programas organizuojami ir vykdomi teorinio ir praktinio tęstinio profesinio mokymo kursai, kurie 2015 metais sutraukė beveik 3,5 tūkstančio dalyvių.

Universitetas, rengdamas aukštos kokybės specialistus, siekia, kad absolventų įgytos kompetencijos atitiktų darbdavių lūkesčius ir strateginius valstybės tikslus. Todėl akademiniai, socialiniai ir verslo partneriai įtraukiami į visų studijų programų rengimo, jų įgyvendinimo, kitas mokymuisi visą gyvenimą užtikrinti būtinas veiklas. Bendradarbiavimas su kitais Lietuvos universitetais garantuojamas siūlant jungtines studijų programas, rengiant doktorantus, vykdant mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros projektus.

³ Iš visų Universiteto vykdomų studijų programų, kurių išorinis vertinimas vyko 2012–2016 metais, 76 proc. akredituota maksimaliam 6 metų terminui. Akredituotų 6 metams studijų programų vidurkis Lietuvos aukštosiose mokyklose per 2010–2015 metus – 53 %. Šaltinis: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. Lietuvos mokslo ir studijų būklės apžvalga. - Araneum 2016. -127 p.

⁴ Nuo 1996 m.

⁵ Naujausių farmacijos ir sveikatos technologijų centre įsikūrė Farmacijos fakultetas; pastatytas Visuomenės sveikatos fakultetas, rekonstruotas ir modernizuotas Mokomasis laboratorinis korpusas, įkurtas Medicininės simuliacijos centras, renovuoti centriniai Universiteto rūmai, Sporto institutas, atnaujintos ir naujai įrengtos mokslo ir studijų laboratorijos Veterinarijos akademijos miestelyje.

⁶2016 m. spalio 1 d.

⁷Karjeros valdymo informacinė sistema. Sistema parengta pagal projektą Nr. VPI-2.3-ŠMM-01-V-01-001 „Aukštųjų mokyklų studentų ugdymo karjerai ir karjeros stebėsenos modelių plėtotė ir diegimas, su studentais dirbančių profesinio orientavimo specialistų kvalifikacijos tobulinimas, jiems skirtų priemonių sukūrimas (I etapas)“.

Mokslas

Universitete patvirtintos šios pagrindinės mokslinių tyrimų kryptys: Gyvensenos ir aplinkos veiksnių įtakos sveikatai tyrimai, Sveikatos ekonomika ir sveikatos sistemos tyrimai, Klinikiniai moksliniai tyrimai, Gyvųjų audinių funkcionavimo mechanizmai, Gyvūnų sveikatingumas ir gyvūninių žaliavų kokybė. Vykdamas mokslinę minėtų kryptių veiklą, per pastaruosius penkerius metus (2011–2016 m.) labai didėjo Universiteto mokslininkų publikacijų matomumas ir citavimas, biomedicinos mokslų srities h indeksas padidėjo iki 42, o žemės ūkio mokslų srities – iki 10. Universitetų ir mokslo institutų 2012–2014 metų mokslo (meno) veiklos įvertinimas parodė, kad Universitetas yra pirmaujantis Lietuvoje biomedicinos mokslų srityje pagal reikšmingas mokslo publikacijas ir pritrauktas lėšas, dalyvaujant tarptautiniuose projektuose, o žemės ūkio srityje yra vienas iš lyderių Lietuvoje pagal pritrauktas lėšas iš ūkio subjektų užsakymų.⁸ Universitetas įsitvirtina tarptautinėje akademinėje erdvėje, plėtoja fundamentaliuosius ir taikomuosius tyrimus, dalyvauja nacionalinėse, regioninėse ir tarptautinėse mokslinių tyrimų programose ir projektuose, praktiškai taiko mokslo rezultatus ir viešai pristato juos visuomenei. Lietuvos mokslinės veiklos palyginamasis tyrimas, 2014–2015 metais įvykdytas užsienio ekspertų, atskleidė, kad Universiteto biomedicinos mokslų srities padaliniai – MA Kardiologijos institutas, Medicinos fakultetas, Neuromokslų institutas – yra stiprūs tarptautiniu mastu.⁹

Universitete plėtojamos doktorantūros studijos, padedančios gabiausiems studentams kryptingai ir sėkmingai integruotis į nacionalinę ir tarptautinę mokslo aplinką. Universitete vykdomos biologijos, biochemijos, biofizikos, medicinos, odontologijos, farmacijos, visuomenės sveikatos, slaugos, veterinarijos ir zootechnikos mokslo kryptių doktorantūros studijos. Per pastaruosius penkerius metus studijuojančių doktorantų skaičius buvo stabilus¹⁰, o doktorantūros studijų veiksmingumas – vienas didžiausių Lietuvoje¹¹. 2014 metais Lietuvos mokslo tarybos ekspertai vertino visų LSMU biomedicinos srities doktorantūros studijų programų vykdymą. Visoms vertintoms doktorantūros studijų kryptims pratęsta doktorantūros vykdymo teisė. Išplėtotą Universiteto Mokslo fondo ir Atviro LSMU fondo parama doktorantams yra reikšminga moksliniams tyrimams ir tarptautinei gautų rezultatų sklaidai.

Tarptautiniai ir Lietuvos ekspertai teigiamai vertina ir skiria finansavimą Universiteto mokslininkų rengiamiems projektams pagal tarptautines mokslo programas (7BP, *Horizon 2020*), tarpvalstybinius susitarimus, nacionalines mokslo programas, mokslininkų iniciatyva parengtiems ar mokslinių tyrimų projektams pagal Visuotinės dotacijos priemonę, kitiems mokslinių tyrimų projektams.

Per pastaruosius penkerius metus išsiplėtė tyrėjų bendradarbiavimas su verslo įmonėmis: vykdomi bendri projektai, atliekami užsakomieji tyrimai. Jų rezultatai, pasiūlytos naujos technologijos arba suteiktos rekomendacijos panaudojamos gamyboje, plėtojamas inovacijų diegimas praktikoje.

Universitete plečiama moksliniams tyrimams palanki infrastruktūra: savo veiklą pradėjo „Santakos“ ir „Nemuno“ slėnių atviros prieigos centrai, sukurtas Gyvūnų tyrimų centras ir atnaujintos laboratorijos ir Vivariumas.

⁸[http://www.lmt.lt/download/5848/201214_metu_mokslo_\(meno\)_darbu_vertinimo_rezultatai_03.pdf](http://www.lmt.lt/download/5848/201214_metu_mokslo_(meno)_darbu_vertinimo_rezultatai_03.pdf)

⁹ <http://mosta.lt/lt/mokslines-veiklos-palyginamasis-tyrimas/ataskaitos>;

¹⁰ 2016 m. spalio 1 d. doktorantūroje studijavo 263 doktorantai;

¹¹ Apie 68 % įstojusiujų į doktorantūrą sėkmingai ją baigia ir apgina daktaro disertacijas; Lietuvos aukštųjų universitetinių mokyklų vidurkis – 48,9 %. Pageidautinas vidurkis – 70 %. Šaltinis: MOSTA, Aukštųjų mokyklų realiųjų išteklių apžvalga, 2015.

Žmogaus ir gyvūno sveikatos priežiūra

Universitetas kartu su Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija yra viešųjų įstaigų – Kauno klinikinės ligoninės ir didžiausios Lietuvoje daugiaprofilinės sveikatos priežiūros įstaigos, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninės VšĮ Kauno klinikų (toliau – Kauno klinikos) – steigėjas.

Kauno klinika sudaro 38 profilinės klinikos ir 17 ambulatorinių (poliklinikos) skyrių, 4 filialai, lovų skaičius įstaigoje – 2300. Kauno klinikose dirba 2200 gydytojų ir 2400 slaugytojų. Iš daugiau nei 7300 darbuotojų 475 turi mokslo daktaro laipsnį. Kauno klinikose teikiamos visų lygių ir profilių sveikatos priežiūros paslaugos, per metus atliekama daugiau nei 1300000 ambulatorinių konsultacijų, stacionare gydoma beveik 95000 pacientų, atliekama daugiau nei 68000 operacijų. Kauno klinikose diegiamos naujausios technologijos ir minimaliai invazinės intervencijos, plečiamas tyrimų spektras leidžia pasiekti geresnių gydymo rezultatų bei gerina kiekybinius ir kokybinius ligoninės funkcionavimo rodiklius. Didžiausia daugiaprofilinė Lietuvos sveikatos priežiūros įstaiga vaidina svarbų vaidmenį nacionalinėje sveikatos priežiūros sistemoje, yra didžiausia rezidentūros bazė (rezidentūrą atlieka beveik 1000 rezidentų) bei sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos tobulinimo bazė. Be to, kasmet Kauno klinikose vykdoma daugiau nei 180 klinikinių ir biomedicinių tyrimų.

Daugiau nei 800 lovų turinčioje Kauno klinikinėje ligoninėje per metus atliekama daugiau nei 36 000 ambulatorinių konsultacijų, stacionarizuojama daugiau nei 36 000 pacientų, atliekama beveik 14 000 operacijų. Kauno klinikinėje ligoninėje įsikūrusios 5 Universiteto profilinės klinikos.

Universiteto MA Elgesio medicinos instituto klinika teikia reabilitacijos paslaugas kardiologinėmis ir streso sukeltomis ligomis sergantiems pacientams.

Universitetas sėkmingai integravo klinikų, veikiančių Kauno klinikose ir Kauno klinikinėje ligoninėje, praktiką į studijų ir mokslo veiklas – sukūrė unikalią terpę kompetentingiems sveikatos mokslo specialistams ugdyti.

Glaudus Universiteto ir Kauno klinikų bendradarbiavimas ir didžiausias Lietuvos biomedicinos srities mokslinis potencialas bei sveikatos priežiūros veikla sukuria studijų, mokslo ir klinikinės praktikos vienovę. Taip sudaromos sąlygos parengti aukščiausio tarptautinio lygio dėstytojus ir mokslininkus, atlikti mokslo ir eksperimentinės plėtros tyrimus, bendradarbiauti su verslo įmonėmis bei viešuoju sektoriumi, kurti inovacijas, o jų rezultatus sėkmingai įdiegti bei taikyti klinikinėje praktikoje. Ši galimybė yra unikali Lietuvoje.

LSMU VA Veterinarijos fakulteto (VF) Dr. L. Kriaučeliūno smulkiųjų gyvūnų ir Stambųjų gyvūnų klinikos veikia ne tik kaip Veterinarinės medicinos studijų programos studentų mokomoji klinikinė bazė, tačiau ir kaip veterinarijos paslaugas teikiančios Universiteto gyvūnų klinikos. Pastaraisiais metais didėja kokybiškų ir prieinamų gyvūnų gydymo paslaugų poreikis, ypač kai reikia pasirūpinti aukšto produktyvumo ir/ar veislinės vertės produkcijos gyvūnų ir sportinių žirgų bei naminių augintinių sveikata. Tobulėjant veterinarinės medicinos ir gyvulininkystės mokslui, taip pat kuriamos ir diegiamos naujausios šių gyvūnų auginimo technologijos. Išplėstas gyvūnų sveikatos tyrimų ir ligų diagnostikos spektras leidžia pasiekti ne tik geresnių gyvūnų gydymo rezultatų, bet ir laiduoja bei pagerina kiekybinius ir kokybinius gyvūnų klinikų veiklos rodiklius. Siekiant patenkinti tiek produkcijos gyvūnų bei žirgų, tiek naminių augintinių laikytojų poreikius, susijusius su gyvūnų sveikata, Universitete gerinama gyvūnų sveikatos priežiūra, išplėstas kokybiškų paslaugų teikimas. Ugdant ambicingus ir nuolat tobulėjančius veterinarinės medicinos gydytojus ir gyvulininkystės specialistus, kuriamos ir diegiamos moksliniais tyrimais pagrįstos inovacijos. Strategiškai ypač svarbu išplėtoti modernios ir šiuolaikiškos veterinarinės medicinos paslaugų prieinamumą, laiku suteikti aukščiausio lygio gydymo paslaugas sudėtingomis ligomis sergantiems gyvūnams. Žemės ūkio gyvūnų gydymas tampa ypač aktualus Lietuvoje, nes šiuo metu visoje šalyje tik LSMU VA Stambųjų gyvūnų klinika teikia stacionarias gydymo paslaugas. Naujausios gyvūnų auginimo technologijos ir gyvūnų gydymo aukščiausio lygio paslaugų plėtra, derinama su naujausiomis mokslinių tyrimų žiniomis, taip pat suteikia išskirtinės patirties Veterinarijos akademijos studentams.

Universiteto poveikis visuomenės gerovei ir valstybės pažangai

Universitetas – didžiausia biomedicinos srities universitetinė aukštoji mokykla Lietuvoje – vienintelis rengia veterinarijos gydytojus, gyvulininkystės technologus, daro didelę įtaką regiono ir šalies raidai: įgyvendina studijų, mokslo ir klinikinės praktikos vienovės principą, aktyviai dalyvauja kuriant kūrybingą, nuolat besimokantį, dvasiškai turtingą, sveiką ir saugų Kauno miestą, regioną ir visą šalį. Per talentų paiešką ir ugdymą, sveikos gyvensenos propagavimą, aukščiausios kvalifikacijos specialistų ir sveikatos mokslų sričių mokslininkų rengimą Universitetas dirba visuomenės labui.

Universiteto indėliui į visuomenės, regiono ir valstybės pažangą prielaidas sukūrė studijų, mokslo ir klinikinės veiklos orientacija į aktualius Lietuvos plėtros poreikius. Dar didesnes galimybes, vykdant Universiteto misijoje įtvirtintą siekį – ugdyti sveiką asmenybę ir sveiką visuomenę – suteikė LSMU gimnazijos įsteigimas. Užsakomieji, taikomieji tyrimai ir (arba) mokslinių tyrimų rezultatų perteikimas verslo įmonėms, sveikatos priežiūros ir bendrojo ugdymo įstaigoms, kvalifikuotų specialistų rengimas, konsultacinė veikla ir kitos mokslo, studijų paslaugos, aktualių temų įtraukimas į studentų praktikas ir baigiamuosius darbus, dėstytojų, mokslininkų, studentų ir moksleivių dalyvavimas visuomeninėje, mokslo populiarinimo bei kultūrinėje veikloje yra neatsiejama Universiteto veiklos dalis, daranti esminį poveikį visuomenės ir valstybės raidai.

Neatsiejamas indėlis į visuomenę –Universitete veikiančių nevyriausybinių organizacijų tinklas. Šiuo metu yra per 20 studentų, specialybės, profesinių ir kitų judėjimų, asociacijų bei draugijų, kurios savo veikla garsina Universiteto ir Lietuvos vardą ne tik šalyje, bet ir Europoje.

APLINKOS TENDENCIJOS IR IŠŠŪKIAI

Švietimo sistemos gerinimas, aukštojo mokslo kokybės didinimas – tai bendri visų Europos šalių aukštojo mokslo sistemų prioritetai, minimi „Europa 2020“ strategijoje¹². Europos Komisijos (toliau – EK) 2020 m. strateginė švietimo ir mokymo programa „ET 2020“¹³ yra viena iš ES šalių aukštojo mokslo politikos plėtojimo gairių. Siekiant garantuoti nuolatinį tobulėjimą ir skatinti Europos visuomenės raidą, kuriant kvalifikuotą žmogiškąjį kapitalą, ugdant aktyvius piliečius ir užtikrinant Europos ekonomikos augimą ir gerovę, **EK aukštojo mokslo modernizavimo darbotvarkėje**¹⁴ nustatyti šie pagrindiniai prioritetai:

- didinti aukštųjų mokyklų absolventų skaičių;
- didinti mokymo ir mokymosi kokybę bei aktualumą;
- skatinti studentų ir darbuotojų judumą ir tarpvalstybinį bendradarbiavimą;
- įtvirtinti žinių trikampį – švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų sąsajas;
- kurti veiksmingus aukštojo mokslo valdymo ir finansavimo mechanizmus.

Europos universitetų asociacija 2015 metais paskelbė aplinkos veiksnius, turinčius arba turėsiančius įtakos visiems Europos universitetams:

- didėjanti aukštojo mokslo komercializacija;
- didėjanti studijų ir mokslo globalizacija ir tarptautiškumas;
- vis didesnis IT panaudojimas studijų procese (intensyvi IT plėtra);
- didėjanti strateginė tarptautiškumo reikšmė;
- vis didesnis dėmesys reitingams ir institucijos pozicionavimui apskritai.

Svarbiausi **nacionalinės aplinkos veiksniai**, kuriuos privaloma įvertinti:

- užsitęsusi demografinė krizė ir kartu nemažėjanti emigracija, lemianti vis mažėjantį potencialių stojančiųjų skaičių;
- laisvas žmogiškojo kapitalo judėjimas Europoje ir pasaulyje skatina diegti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo ir skatinimo sistemas;
- didėjanti nacionalinė ir tarptautinė konkurencija;
- orientacija į mokslo tyrimų rezultatų komercializavimą ir inovacijas;
- per mažas ir vis mažėjantis finansavimas aukštajam mokslui bei mažėjantis medicinos ir sveikatos mokslų specialistų valstybės užsakymas, skatinantis ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių.

Universitetas, nors ir palankiai vertinamas tiek tarptautinių¹⁵, tiek MOSTA¹⁶ ekspertų, žino problemas ir iššūkius, kuriems turi būti skiriamas ypač didelis dėmesys. Artimiausiu laikotarpiu turi būti imamasi atitinkamų priemonių, siekiant didinti mokslo, studijų ir praktinės veiklos kokybę, sąsajas tarp šių pagrindinių veiklos sričių bei Universiteto daromą poveikį šalies, Baltijos jūros regiono ir Europos mastu, taip pat stiprinti Universiteto įvaizdį ir matomumą.

¹²Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth: <http://ec.europa.eu/>

¹³Strategic Framework – Education & Training 2020: <http://ec.europa.eu/>

¹⁴Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas: <http://eur-lex.europa.eu/>

¹⁵Studijų kokybės vertinimo centras. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto veiklos vertinimo išvados (ekspertų grupės vadovas Prof. dr. Jean Louis Vanherweghem). Vilnius, 2014.

¹⁶MOSTA. Mokslo ir studijų institucijų potencialo analizė. Vilnius, 2016 10 12.

Strateginio valdymo srities iššūkiai:

- Universiteto bendruomenės sutelkimas strateginiams tikslams įgyvendinti;
- ribotos motyvacinės ir atlyginimo už pasiektus rezultatus galimybės;
- per mažas darbuotojų darbo efektyvumo vertinimas ir didinimas;
- per mažas ir neefektyvus informacinių technologijų panaudojimas;
- nebaigta struktūrinių padalinių skaičiaus ir dydžio optimizacija;
- didelės naujos infrastruktūros išlaikymo ir atnaujinimo sąnaudos;
- mažas ir vėluojantis finansavimas strateginiams infrastruktūros plėtros projektams įgyvendinti;
- finansinio tvarumo garantavimas;
- per mažas sprendimų ir procesų efektyvumas ir kokybė;
- per mažas Universiteto žinomumas Europoje ir pasaulyje.

Studijų srities iššūkiai:

- potencialių stojančiųjų skaičiaus mažėjimas dėl demografinės situacijos šalyje;
- didėjanti studijų programų pasiūla, pasirinkimo galimybės ir konkurencija tarptautiniu mastu;
- didėjantys studentų lūkesčiai ir keliami reikalavimai edukacinei dėstytojų kompetencijai;
- neišplėtos inovatyvios edukacinės technologijos;
- didėjantys darbdavių lūkesčiai ir keliami reikalavimai potencialių darbuotojų kompetencijoms;
- per mažas informacinių technologijų panaudojimas studijų procese;
- per mažą studijų programų užsienio kalbomis pasiūla;
- mažas užsienio dėstytojų skaičius;
- per mažas studentų ir dėstytojų judumas.

Mokslo ir inovacijų srities iššūkiai:

- neveiksminga mokslinių tyrimų vadyba ir neefektyvus išteklių panaudojimas;
- mažas doktorantūros studijų tarptautiškumas ir doktorantų judumas;
- gana mažos lėšos, gautos vykdant mokslo projektus;
- mažas mokslinių tyrimų sukurtų produktų komercializavimo tvarkos patrauklumas verslui, todėl mažai mokslinių tyrimų rezultatų taikoma praktikai;
- per mažas Universiteto ligoninės panaudojimas sveikatos priežiūros inovacijoms kurti;
- didėjanti Universiteto MTEP priklausomybė nuo konkursinio finansavimo ir ES struktūrinės paramos;
- maži tyrėjų atlyginimai ir mažos doktorantų stipendijos;
- per mažas bendradarbiavimas su verslu.

Žmogaus ir gyvūno sveikatos priežiūros srities iššūkiai:

- Universiteto bendruomenės sveikos gyvensenos ugdymas ir sveikatos saugojimas;
- šalies gyventojų sveikatos stiprinimas;
- efektyvesnis mokslinių tyrimų rezultatų panaudojimas klinikinėje praktikoje;
- per mažas dalyvavimas formuojant gyvūnų sveikatos ir gerovės politiką;
- šiuolaikinių reikalavimų nebeatitinkanti veterinarinės medicinos klinikinė bazė.

Atsižvelgus į atliktą dabartinės Universiteto situacijos, aplinkos tendencijų analizę ir problemas bei iššūkius, siekiant sėkmingai įgyvendinti **Viziją**, išskiriamos **penkios strateginės** 2017–2021 metų **Universiteto plėtros kryptys**:

- Tarptautiniu lygiu konkurencingi absolventai.
- Moksliniais tyrimais grįstos sveikatos technologijos ir inovacijos.
- Tarptautiškas universitetas.
- Sveikas žmogus ir sveikas gyvūnas.
- Vieninga, kūrybinga ir socialiai atsakinga Universiteto bendruomenė.

Būtina sąlyga pokyčiams įgyvendinti, siekiant strateginės plėtros yra **efektyvus valdymas**, kuriuo siekiama, kad Universitetas kartu su susijusiomis organizacijomis būtų profesionaliai valdoma struktūra, garantuojanti nuoseklų strateginių tikslų įgyvendinimą. Laiku naudojama ir efektyvi vidinė bei išorinė komunikacija tampa neatsiejama Universiteto gyvenimo dalimi bei viena iš esminių grandžių, garantuojanti abipusį ryšį bei bendravimą tarp Universiteto ir regiono, šalies, ir viso pasaulio. Todėl įvardijame **penkias būtinąsias sąlygas** strateginės plėtros kryptių tikslams įgyvendinti:

- Aukščiausios kompetencijos darbuotojai.
- Darbuotojų, studentų ir administracijos poreikius atitinkančios IT sistemos ir infrastruktūra.
- Sprendimų bei procesų efektyvumas ir kokybė.
- Ekonominis (finansinis) tvarumas.
- Efektyvi rinkodara ir komunikacija.

Vizija

Lyderiaujantis Europoje sveikatos mokslų universitetas visuomenės klestėjimui

Misija

Kurti, kaupti, sisteminti ir skleisti mokslo žinias, naujausius mokslo ir studijų laimėjimus, mokyti ir ugdyti kūrybingą, dorą, iniciatyvią, išsilavinusią, sveiką, savarankišką ir verslią asmenybę, puoselėti demokratiją ir gerovę, ugdyti sveiką bei išsilavinusią visuomenę; išskirtinis LSMU vaidmuo šiame ugdymo procese yra sveikos visuomenės siekis, laiduojantis socialinę ir ekonominę šalies pažangą, civilizacinę Lietuvos tapatybę, šalies ir pasaulio kultūros tradicijų kūrimą, palaikymą ir plėtotę. Gyvūnijos sveikatos ir gerovės užtikrinimas yra integrali šio siekio dalis

Strateginės plėtros kryptys

Tarptautiniu lygiu konkurencingi absolventai

Moksliniais tyrimais grįstos sveikatos technologijos ir inovacijos

Tarptautiškas universitetas

Sveikas žmogus ir sveikas gyvūnas

Vieninga, kūrybinga ir socialiai atsakinga universiteto bendruomenė

Būtinios sąlygos

Aukščiausių kompetencijų darbuotojai

Darbuotojų, studentų ir administracijos poreikius atitinkančios IT sistemos bei infrastruktūra

Sprendimų bei procesų efektyvumas ir kokybė

Ekonominis (finansinis) tvarumas

Efektyvi rinkodara ir komunikacija

STRATEGINĖS PLĖTROS KRYPTYS

TARPTAUTINIŲ LYGIŲ KONKURENCINGI ABSOLVENTAI

Strateginis tikslas: parengti tarptautiniu lygiu konkurencingus specialistus, turinčius aukščiausio lygio bendrąsias ir dalykines kompetencijas, pasirengusius mokytis visą gyvenimą, dirbti visuomenės labui ir išlaikyti ryšius su Universitetu.

Pastaraisiais metais vis mažėja abiturientų skaičius, dalis jų pasirenka užsienio universitetus, todėl Universitetas privalo stiprinti bendradarbiavimą su mokyklomis įvairiomis formomis ir būdais, skatinti ir motyvuoti moksleivius savo ateitį ir karjerą sieti su gamtos ir tiksliaisiais mokslais bei siekti pritraukti studijuoti pačius gabiausius ir talentingiausius jaunuolius. Universitetas studentams privalo suteikti žinių, įgūdžių ir gebėjimų, atliepančiųjų lūkesčius, sudaryti sąlygas siekti sėkmingos darbo karjeros, paskatinti nuolatinį žinių troškimą, kuris realizuosis ateityje per mokymąsi visą gyvenimą, taip pat ugdyti inovatyvią, nepriklausomą, veržlią asmenybę Universitete ir už jo ribų.

Kokybiškos studijos nebeįsivaizduojamos kitaip nei grįstos mokslinių tyrimų rezultatais ir įrodymais, todėl šis strateginis tikslas glaudžiai persipina su antruoju ir trečiuoju strateginiais tikslais, o tinkama studijų aplinka suprantama kaip būtinoji sąlyga.

Siekdami strateginio tikslo įgyvendinimo įvardijame šiuos uždavinius:

- **garantuoti tolesnę gabių, talentingų ir motyvuotų abiturientų pritraukimą studijuoti;**
- **nuolat gerinant studijų kokybę, suteikti studentams aukščiausio lygio bendrąsias ir dalykines kompetencijas;**
- **garantuoti, kad edukacinė ir dalykinė dėstytojų kompetencija atitiktų studijuojančiųjų lūkesčius;**
- **plėtoti mokymosi visą gyvenimą sistemą.**

Uždaviniai bus sprendžiami panaudojant tokias priemones:

- bendradarbiavimo su mokyklomis stiprinimas;
- konsultavimo profesijos pasirinkimo klausimais plėtotė;
- visų studijų programų suderinimo su tarptautiniais studijų kryptų aprašais ir rekomendacijomis, įskaitant WFME¹⁷ ir EAEVE¹⁸, garantavimas;
- aktyvaus bendradarbiavimo su Studentų atstovybe, alumnais ir socialiniais partneriais, tobulinant studijų programų turinį, stiprinimas;
- studijų kokybės vertinimo sistemos plėtra;
- inovatyvių edukacinių technologijų plėtra;
- studentų pasiekimų vertinimo sistemos atnaujinimas ir plėtra;
- studentų skatinimo sistemos tobulinimas;
- šiuolaikiniam studijų procesui reikalingos aplinkos garantavimas;
- studentų organizacijų rėmimas, klubų, sporto ir kultūros būrelių kūrimosi skatinimas ir rėmimas;
- laiku ir daugiakanalio studijuojančiųjų informavimo visais su studijomis, laisvalaikio, visuomenine veikla susijusiais klausimais garantavimas;
- dėstytojų edukacinių ir dalykinių kompetencijų tobulinimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas;
- dėstytojų motyvacijos didinimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas;

¹⁷World Federation for Medical Education. *Basic medical Education: WFME Global standards for Quality Improvement. The 2015 revision;*

¹⁸European Association of Establishments for Veterinary Education: www.eaeve.org.

- geriausių dėstytojų pritraukimas;
- lanksčių ir mišrių studijų formų plėtra;
- tikslinių visuomenės grupių poreikius atitinkančių paskaitų rengimas, seminarų, konferencijų organizavimas;
- neformalioju būdu įgytų kompetencijų formalizavimo modelio įdiegimas.

Strateginio tikslo įgyvendinimo pažangą vertinsime stebėdami šiuos rodiklius¹⁹:

Kiekybinis rodiklis:

- absolventų įsidarbinamumas po 12 mėn²⁰.

Kokybiniai rodikliai:

- absolventų pasitenkinimas;
- darbdavių pasitenkinimas.

¹⁹Strateginio tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017-2021 m. įgyvendinimo plane.

²⁰ 2014-2016 m. - 82%.

MOKSLINIAIS TYRIMAIS GRĮSTOS SVEIKATOS TECHNOLOGIJOS IR INOVACIJOS

Strateginis tikslas: vykdant aukščiausio lygio fundamentaliuosius ir taikomuosius biomedicinos ir žemės ūkio mokslų tyrimus kurti sveikatos technologijas ir inovacijas ir diegti jas į praktiką.

Sieksime, kad mūsų žinios, idėjos, kompetencijos ir patirtis virstų patarimais ir nuomone, inovacijomis, intelektine nuosavybe, sumanumu ir visuomenės gerove. Ir šiuo metu Universiteto mokslinių tyrimų kryptys atitinka dvi iš šešių sumaniosios specializacijos krypčių, patvirtintų LRV²¹. Kita vertus, būtina gerinti mokslinių tyrimų vadybą ir išteklių panaudojimo efektyvumą, skatinti bendradarbiavimą, ryšius su verslu, ugdyti jaunuosius talentus, telkti aukščiausios kvalifikacijos mokslininkus ir skatinti mokslo žinių komercializaciją. Mokslo žinių sklaida neatsiejama nuo mokslinės veiklos ir yra tarptautinio pripažinimo garantas. Todėl šis strateginis tikslas papildoma trečiąją strateginę tikslą ir yra glaudžiai susijęs su pirmuoju ir ketvirtuoju strateginiais tikslais. Tinkama mokslinių tyrimų aplinka suprantama kaip būtinoji sąlyga.

Siekdami strateginio tikslo įgyvendinimo, įvardijame šiuos uždavinius:

- gerinti mokslinių tyrimų vadybą ir išteklių panaudojimo efektyvumą;
- skatinti tarpinstitucinį, tarpsektorinį, tarptautinį bendradarbiavimą, plėtojant aukščiausio lygio sumanios specializacijos krypčių mokslinius tyrimus;
- ugdyti jaunuosius talentus, sudaryti sąlygas mokslinei jų karjerai;
- telkti ir stiprinti žmogiškąjį MTEP potencialą ir užtikrinti jų aukštą sumaniosios specializacijos krypčių kvalifikaciją;
- skatinti mokslo žinių komercializavimą.

Uždaviniai bus sprendžiami naudojant tokias priemones:

- strateginių mokslo tyrimų krypčių 2017–2021 m. nustatymas ir mokslo institutų veiklų konsolidavimas;
- sumanios specializacijos krypčių nacionalinių mokslo projektų, tarp jų ir bendrų su kitomis mokslo ir studijų institucijomis, vykdymas;
- sumanios specializacijos krypčių taikomųjų mokslinių tyrimų projektų su kitomis šalies mokslo ir studijų institucijomis finansavimas Mokslo fondo lėšomis;
- mokslinės komunikacijos ir tinklaveikos kūrimosi bei plėtros skatinimas;
- aukščiausio lygio mokslinių tyrimų rezultatų sklaida;
- doktorantūros studijų efektyvumo didinimas;
- podoktorantūros stažuočių skatinimas;
- pripažintų mokslininkų pritraukimas ir jaunųjų talentų ugdymas, sudarant sąlygas mokslinei jų karjerai;
- mokslininkų, vykdančių kokybiškus, inovatyvius, aukščiausio lygio mokslinius tyrimus, skatinimo sistemos plėtotė;
- LSMU Mokslo fondo ir Atviro fondo paramos teikimas mokslo rezultatų sklaidai ir mokslininkų kvalifikacijos kėlimui;
- intelektinės nuosavybės apsaugos, vertinimo ir valdymo sistemos atnaujinimas;
- akademinės bendruomenės žinių apie intelektinės nuosavybės apsaugos ir valdymo, technologijų perdavimo proceso svarbą, stiprinimas;
- mokslo rezultatų ir kitų teikiamų paslaugų kokybės garantavimas;

²¹LRV 2013 m. spalio 14 d. nutarimas Nr. 951 “Dėl prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir inovacijų raidos (sumanios specializacijos) krypčių patvirtinimo”.

- intelektinės nuosavybės objektų ir kitų mokslo žinių komercializavimo, technologijų perdavimo, skatinimas;
- bendrų mokslo ir verslo projektų inicijavimas ir vykdymas.

Strateginio tikslo įgyvendinimo pažangą stebėsime vertindami šiuos rodiklius²²:

Kiekybinis rodiklis:

- cituojamumo h indeksas²³.

²²Strateginio tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017-2021 m. įgyvendinimo plane;

²³2016 m. viduryje Biomedicinos mokslų srities cituojamumo h indeksas buvo 42, Žemės ūkio mokslų srities – 10.

TARPTAUTIŠKAS UNIVERSITETAS

Strateginis tikslas: ugdyti Universiteto atvirumą skirtingoms kultūroms ir tradicijoms, plėtoti ir puoselėti tarptautinius ryšius bei bendradarbiavimą su užsienio partneriais ir Universiteto alumnais studijų, mokslo ir praktikos srityse.

Universitetas, turėdamas jau daugiau kaip ketvirčio amžiaus patirties rengiant gyvenimo ir profesinei karjerai studentus iš užsienio valstybių bei daugiau kaip 800 savo ambasadorių įvairiose pasaulio šalyse, kelia sau ambicingą uždavinį – būti matomam ne tik kaip studijų, bet ir kaip mokslo Universitetas, stiprus ir patikimas partneris studijų, mokslo ir inovacijų srityse. Todėl šis tikslas neatsiejamas nuo pirmojo, antrojo ir penktojo strateginių tikslų. Rinkodara ir komunikacija yra būtinoji sąlyga įgyvendinant šį strateginį tikslą.

Siekdami strateginio tikslo įgyvendinimo įvardijame šiuos uždavinius:

- ugdyti Universiteto bendruomenės tarptautiškumą;
- tarptautinius Universiteto ryšius išplėtoti į strategines partnerystes ir projektus;
- plėtoti studijų ir mokslo tarptautiškumą.

Uždaviniai bus sprendžiami naudojant tam tikras priemones:

- daugiakalbystės skatinimas ir plėtra kasdienėje akademinėse ir administraciniuose padaliniuose veikloje;
- įvairių kultūrų ir tradicijų puoselėjimas;
- užsienio alumnų telkimas, jų ryšių su Universitetu palaikymas ir stiprinimas;
- strateginių studijų, mokslo, sveikatos priežiūros ir verslo partnerystės, programų bei projektų plėtra;
- studijų programų užsienio kalba pasiūlos didinimas;
- užsienio dėstytojų ir/ar mokslininkų pritraukimas;
- studentų ir dėstytojų tarptautinio judumo skatinimas ir rėmimas;
- užsienio studentų, dėstytojų, mokslininkų integracijos į Universiteto gyvenimą didinimas;
- projektų rengimo ir teikimo pagal *EK Horizon 2020* programą ir kitas programas skatinimas ir rėmimas.

Strateginio tikslo įgyvendinimo pažangą vertinsime stebėdami šiuos rodiklius²⁴:

Kiekybiniai rodikliai:

- užsienio studentų, dėstytojų ir tyrėjų skaičiaus santykis su visa akademinė bendruomene²⁵;
- mokslo straipsnių su užsienio partneriais, publikuotų *Clarivate Analytics Web of Science (CA WOS)* duomenų bazės leidiniuose, santykis su visais mokslo straipsniais, publikuotais *CA WOS* duomenų bazės leidiniuose²⁶.

Kokybiniai rodikliai:

- bendruomenės pasitenkinimas;
- studentų pasitenkinimas.

²⁴Strateginio tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017-2021 m. įgyvendinimo plane;

²⁵ 2016 m. - 8,9%;

²⁶ 2011-2016 m. - 43%.

SVEIKAS ŽMOGUS IR SVEIKAS GYVŪNAS

Strateginis tikslas: kryptingai panaudoti sutelktą Universiteto ir ligoninių potencialą žmogaus ir gyvūno sveikatai stiprinti bei priežiūrai

Globalių sveikatos sistemų iššūkių – senstančios visuomenės, didėjančio dauginio ligotumo, augančių sveikatos priežiūros išlaidų– atsiradimą Lietuvoje itin stiprina nepalankūs socialiniai-demografiniai procesai. Universitete sukaupta žmogiškoji kompetencija – reikšmingi šalies sveikatos profesionalų ištekliai – turi ir gali būti tinkamai panaudoti tiek visuomenės sveikatos, tiek ir asmens sveikatos priežiūrai tobulinti. Todėl Universitetas skatina ekspertinę ir konsultacinę savo darbuotojų veiklą tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu lygmenimis, mokslo įrodymais pagrįstą integruotos sveikatos priežiūros modelių praktinį išbandymą klinikinėse bazėse – LSMUL Kauno klinikose bei Kauno klinikinėje ligoninėje – ir nacionalinę jų plėtrą.

Skatindamas visuomenės sveikatos mokslų laimėjimų diegimą į praktiką, Universitetas siekia įtraukti ir savo bendruomenę. Sveikatos stiprinimas turi būti bendroji Universiteto kultūros dalis, o Universitetas – aiškus sveikatos stiprinimo lyderis šalyje.

Palankios fizinei ir psichikos sveikatai aplinkos kūrimas, sveikos gyvensenos propagavimas tiek tarp studentų, tiek tarp dėstytojų, aukštas sveikatinimo priemonių prieinamumas sudarys sąlygas ugdyti sveikatos priežiūros specialistus, kurie ne tik profesine veikla, bet ir asmeniniu pavyzdžiu skleis sveikatinimo idėjas visuomenėje.

Strateginio tikslo, skirto **žmogaus sveikatai**, įgyvendinimo sieksime panaudodami ne tik Universiteto padalinių, bet ir Kauno klinikų bei Kauno klinikinės ligoninės potencialą. Įvardijame šiuos strateginio tikslo uždavinius:

- **ugdyti sveiką Universiteto bendruomenę;**
- **ugdyti sveiką visuomenę;**
- **panaudoti mokslinių tyrimų rezultatus klinikinėje praktikoje asmens ir visuomenės labui Universiteto ligoninių ilgalaikės strateginės plėtros kontekste.**

Įvardyti uždaviniai bus sprendžiami naudojant tokias priemones:

- sveikos ir racionalios mitybos bei fizinio aktyvumo darbe ir laisvalaikiu skatinimas;
- Psichologinės gerovės centro įkūrimas;
- gamtinių išteklių tausojimo skatinimas, sveikos ir ergonomiškos darbo aplinkos puoselėjimas;
- informacijos apie sveikatos stiprinimą, ligų profilaktiką ir holistinio sveikatos supratimo įtvirtinimą sklaida;
- sveikatą stiprinančios mokyklos koncepcijos plėtra LSMU gimnazijos pavyzdžiu;
- siūlymų sveikatos priežiūros politiką formuojančioms institucijoms aktualiais visuomenės sveikatos, sveikatos priežiūros paslaugų organizavimo, teisės aktų keitimo, atnaujinimo arba inicijavimo klausimais teikimas;
- integruotos sveikatos priežiūros plėtros skatinimas;
- transplantologijos, vaizdinių tyrimų, laboratorinės medicinos ir genetikos plėtra;
- intervencinės radiologijos, mažai invazinės, naujausiomis technologijomis grįstos chirurgijos plėtra;
- retomis ligomis sergančių pacientų koncentravimas;
- Universiteto akademinio ir mokslinio personalo dalyvavimas Kauno klinikų ir Kauno klinikinės ligoninės veikloje teikiant asmens sveikatos paslaugas Kauno miesto, regiono ir visos šalies gyventojams.

Šiuolaikinėje visuomenėje vis didesnis dėmesys skiriamas gyvūnų gerovei bei prieinamoms ir kokybiškoms gyvūnų gydymo paslaugoms. Išskirtinio dėmesio sulaukia veisliniai gyvūnai, didelės vertės

produkcijos gyvūnai ir sportiniai žirgai, kuriems Veterinarijos akademijoje privaloma suteikti skubų kokybišką gydymą. Greitai tobulėjant veterinarinės medicinos mokslui, Universiteto gyvūnų klinikose turi būti prieinamas įvairiapusiškas gyvūnų sveikatos tyrimų ir ligų diagnostikos spektras, paremtas naujausiomis technologijomis ir mokslo pasiekimais. Siekiant suteikti kokybiškas paslaugas ir ugdyti šiuolaikiškus veterinarijos gydytojus, būtina užtikrinti tinkamą klinikų pasirengimą suteikti aukščiausio lygio tiek gyvūnų gydymo paslaugas, tiek studentų studijoms būtinas sąlygas.

Strateginio tikslo, susijusio su **sveiku gyvūnu** ir jo gerove, įgyvendinimo sieksime įvardydami šiuos uždavinius:

- **dalyvauti formuojant gyvūnų sveikatos ir gerovės politiką;**
- **garantuoti gyvūnų ligų diagnostikos, gydymo paslaugų įvairovę ir kokybę bei profilaktiką.**

Uždaviniams įgyvendinti bus naudojamos šios priemonės:

- strateginės partnerystės su nacionalinėmis bei tarptautinėmis institucijomis, atsakingomis už gyvūnų sveikatingumą, gerovę, bei gyvulininkystės pažangą, plėtra;
- lyderystės gyvūnų gydymo bei gerovės srityse Lietuvoje skatinimas ir užtikrinimas;
- inovatyvių ligų diagnostikos ir gydymo paslaugų, paremtų naujausiomis technologijomis, plėtra VA Dr. L. Kriaučeliūno smulkiųjų gyvūnų ir Stambųjų gyvūnų klinikose;
- Stambiesiems gyvūnams gydyti skirtos ir visą parą veikiančios mobiliosios ambulatorinių paslaugų teikimo sistemos plėtra;
- pažangių gyvūnų auginimo technologijų taikymas geresniam gyvūnų sveikatingumui;
- Gyvūnų gerovės centro veiklos plėtra.

Strateginio tikslo įgyvendinimo pažangą vertinsime stebėdami šiuos rodiklius:

Kiekybiniai rodikliai²⁷:

- dalyvavimas nacionalinėse vėžio profilaktikos programose²⁸;
- suteiktų paslaugų, susijusių su gyvūnų sveikata ir gerove, skaičius²⁹.

Kokybiniai rodikliai:

- pacientų atsiliepimai apie suteiktų paslaugų kokybę;
- gyvūnų savininkų atsiliepimai apie gydymo paslaugų kokybę;
- studentų atsiliepimai apie galimybę VA klinikose įgyti klinikinių praktinių įgūdžių.

²⁷Strateginio tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017-2021 m. įgyvendinimo plane;

²⁸ pagal Valstybinės ligonių kasos pateiktus duomenis;

²⁹ 2015 m. - 8973.

VIENINGA, KŪRYBINGA IR SOCIALIAI ATSAKINGA UNIVERSITETO BENDRUOMENĖ

Strateginis tikslas: ugdyti vidinę Universiteto kultūrą, vieningą, kūrybingą, ir socialiai atsakingą Universiteto bendruomenę, kurios suformuoti tikslai ir uždaviniai tampa Universiteto strateginiais tikslais, o kiekvieno padalinio tikslai integruojasi į strateginius Universiteto tikslus.

Universitetas – tai visa Universiteto bendruomenė: studentai ir dėstytojai, tyrėjai, darbuotojai, gydytojai ir slaugytojai, LSMU gimnazijos mokiniai ir mokytojai, Universiteto alumnai, mokymosi visą gyvenimą proceso dalyviai, visas ne visada matomas, bet būtinas kasdieniui veiklai laiduoti neakademinis Universiteto personalas. Suprantame, kad tik vieninga, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė savo darbu gali garantuoti vizijos, misijos ir anksčiau įvardytų strateginių tikslų įgyvendinimą. Todėl manome, kad šis strateginis tikslas yra neatsiejamas nuo anksčiau įvardytų ir yra tiesiogiai susijęs su visomis būtinosiomis sąlygomis.

Strateginio tikslo įgyvendinimo sieksime įvardydami tokius uždavinius:

- **telkti Universiteto bendruomenę, stiprinti tarpusavio ryšius tarp bendruomenės narių;**
- **ugdyti kūrybingą, iniciatyvią Universiteto bendruomenę;**
- **ugdyti socialiai atsakingą ir atvirą Universiteto bendruomenę.**

Uždavinių įgyvendinimo sieksime:

- organizuodami komandos formavimo renginius bendruomenei;
- puoselėdami alumnų ir Universiteto ryšius, telkdami alumnus, sieksime Universiteto strateginių tikslų įgyvendinimo;
- remdami ir skatindami klubų, sporto ir kultūros būrelių kūrimąsi;
- organizuodami įvairių sporto šakų varžybas, įtraukdami visus bendruomenės narius;
- organizuodami padalinių vadovų mokymus vidinės komunikacijos, konfliktinių situacijų sprendimo, motyvuojamojo mikroklimato palaikymo kolektyve klausimais;
- organizuodami studentų ir alumnų, socialinių ir verslo partnerių bei darbdavių atstovų susitikimus, apskritojo stalo diskusijas, paskaitas, seminarus;
- organizuodami vadovavimo ir lyderystės mokymus studentams bei darbuotojams;
- skatindami teikti, analizuodami ir realizuodami kiekvieno bendruomenės nario iniciatyvas ir siūlymus Universiteto klestėjimui;
- į bendrus projektus įtraukdami studentus, dėstytojus, tyrėjus, verslo partnerius;
- siekdami, kad Universiteto padalinių tikslai integruotųsi į strateginius Universiteto tikslus;
- teikdami įvairiapusę paramą mokantis studijų programą specialiujų poreikių turintiems studentams;
- tapdami atviru visuomenei Universitetu;
- skatindami saugoti gamtinius ir taupyti energijos išteklius.

Strateginio tikslo įgyvendinimo pažangos vertinimo rodikliai³⁰:

Kiekybiniai rodikliai:

- absolventų, einančių vadovaujamas pareigas, skaičiaus santykis su visais absolventais³¹;
- darbuotojų, kurių pagrindinė darbovietė yra Universitetas arba Universiteto liginė, santykis su visais Universiteto darbuotojais³².

³⁰Strateginio tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017–2021 m. įgyvendinimo plane;

³¹ 2015 m. - 9,3% po 6 mėn.

³² 2016 m. - 85,6%.

Kokybinis rodiklis:

- bendruomenės pasitenkinimas.

BŪTINOSIOS SĄLYGOS STRATEGINIAMS TIKSLAMS PASIEKTI

AUKŠČIAUSIOS KOMPETENCIJOS DARBUOTOJAI

Tikslas: sudarant patrauklias darbo, bendrųjų ir dalykinių kompetencijų didinimo, poilsio ir socialines sąlygas, telkti aukščiausių kompetencijų darbuotojus strateginiams Universiteto tikslams įgyvendinti.

Strateginių Universiteto tikslų galima pasiekti tik visų darbuotojų komandinio ir individualaus kokybiško darbo dėka. Kurdami kompetentingą, darnią administracijos ir akademinę bendruomenę, sudarydami sąlygas saviraiškai ir tobulėjimui, užtikrindami bendradarbiavimą tarp skirtingo lygio administracijos ir akademinų padalinių darbuotojų, sieksime, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi motyvuotas, vertinamas ir gerbiamas.

Siekdami tikslo įgyvendinimo įvardijame šiuos uždavinius:

- didinti darbo ir bendrąsias darbuotojų kompetencijas;
- didinti darbuotojų motyvaciją sudarant kūrybingas ir socialiai palankias darbo sąlygas.

Uždavinių įgyvendinimo sieksime:

- sudarydami sąlygas darbuotojams ugdyti darbo ir bendrąsias kompetencijas;
- organizuodami ir vykdydami diskusijas ir pokalbius su skirtingų struktūros lygių darbuotojais;
- sukurdami komforto paslaugų sistemą darbuotojams;
- teikdami vasaros poilsio paslaugas Universiteto bendruomenei.

Tikslo įgyvendinimo pažangą vertinsime stebėdami šiuos rodiklius³³:

Kiekybiniai rodikliai:

- nacionaliniu arba tarptautiniu lygiu pripažintų ir/ar įvertintų Universiteto akademinų darbuotojų skaičius³⁴;
- darbuotojų, turėjusių metinius vertinamuosius pokalbius, skaičiaus santykis su visais darbuotojais.

Kokybiniai rodikliai:

- darbuotojų pasitenkinimas.

³³Tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017–2021 m. įgyvendinimo plane.

³⁴ per 2011-2016 m. - 15.

DARBUOTOJŲ, STUDENTŲ IR ADMINISTRACIJOS POREIKIUS ATITINKANTI INFRASTRUKTŪRA IR INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ SISTEMOS

Tikslas: toliau kurti darbuotojų, studentų ir administracijos poreikius atitinkančią infrastruktūrą ir informacinių technologijų sistemas.

Šiandienos Universitetas nebeįsivaizduojamas be tinkamos informacinių technologijų (IT) infrastruktūros, visos kasdienio Universiteto gyvenimo sritys persikelia į skaitmeninę aplinką. Tai suprasdami, sieksime garantuoti šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis grįstas tiek darbo, tiek studijų sąlygas visiems bendruomenės nariams.

Aukštos kokybės moksliniams tyrimams, studijoms, praktinei veiklai būtina šiuolaikinė infrastruktūra, sudaranti modernias, efektyvias ir stimuliuojamas darbo bei mokymosi sąlygas. „Santakos“, „Nemuno“ slėniai, jau sukurta Farmacijos, Visuomenės sveikatos fakultetų, Gyvūnų tyrimų centro infrastruktūra sudaro naujas realias galimybes pritaikyti ir panaudoti kūrybinį savo potencialą tiek studentams, dėstytojams, tyrėjams, tiek žmogaus ir gyvūno sveikatos priežiūros specialistams ir verslui. Suplanuoti ateities infrastruktūros sukūrimo projektai dar labiau padidins šias galimybes.

Siekdami tikslo įgyvendinimo, įvardijame šiuos uždavinius:

- **garantuoti šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis grįstas darbo ir studijų sąlygas visiems Universiteto bendruomenės nariams;**
- **ugdyti bendruomenės įgūdžius naudoti IT išteklius;**
- **toliau kurti šiuolaikinius reikalavimus atitinkančią mokslui, studijoms ir praktikai reikalingą infrastruktūrą.**

Uždavinių įgyvendinimo sieksime per šias priemones:

- garantuodami studijų sistemos pagrindinių modulių ir funkcijų plėtrą;
- įvertindami IT sistemų būklę ir nustatydami tolesnę IT plėtros strategiją;
- optimizuodami naudojamų IT sistemų skaičių;
- plėtodami pagrindines veiklas palaikančias IT sistemas;
- atnaujindami techninę IT infrastruktūrą;
- organizuodami mokymus ir seminarus;
- įgyvendindami strateginius plėtros projektus;³⁵
- pasirengdami ir, atsiradus galimybėms, pradėdami įgyvendinti perspektyviuosius projektus³⁶.

Tikslo įgyvendinimo pažangą vertinsime šiais rodikliais³⁷:

Kiekybiniai rodikliai:

- studijoms ir mokslui pritaikytų patalpų plotas, tenkantis vienam studentui, m².³⁸

Kokybiniai rodikliai:

- studentų pasitenkinimas;
- darbuotojų pasitenkinimas.

³⁵ projektų sąrašas pateikiamas Strateginės plėtros gairių įgyvendinimo plane;

³⁶ projektų sąrašas pateikiamas Strateginės plėtros gairių įgyvendinimo plane;

³⁷ Tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017–2021 m. įgyvendinimo plane.

³⁸ 2016 m. - 10,96 m²

SPRENDIMŲ BEI PROCESŲ EFEKTYVUMAS IR KOKYBĖ

Tikslas: didinti sprendimų ir procesų efektyvumą bei gerinti jų kokybę.

Įvardytų uždavinių įgyvendinimas, norint pasiekti strateginės plėtros kryptių numatytus strateginius tikslus, pareikalaus sutelkto viso Universiteto bendruomenės darbo. Todėl sieksime mokslo ir studijų padaliniais sumažinti administravimo našta, o panaudodami šiuolaikines informacines technologijas – pagreitinti sprendimų priėmimą.

Universitetas kartu su įstaigomis, kurių steigėjas jis yra – VšĮ LSMUL Kauno klinikomis, VšĮ Kauno klinicine ligonine, LSMU gimnazija, VšĮ LSMU Praktinio mokymo ir bandymų centru, VšĮ LSMU Baisogalos gyvulininkystės centru – formuoja vieną iš didžiausių struktūrų regione. Nemaža veiklos procesų dalis vyksta dalijantis bendrą infrastruktūrą, procesuose dalyvauja ne vienos įstaigos darbuotojai. Efektyvi veiklos procesų vadyba gali sukurti prielaidas išnaudoti galimas sinergijas tarp įstaigų. Sėkmingai išnaudotų tarpinstitucinių sinergijų rezultatai būtų greitesni, lemti didesnę organizacinę efektyvumą ir/ar mažiau išteklių reikalaujančius veiklos procesus.

Tikslo įgyvendinimo sieksime įvardydami šiuos uždavinius:

- geriau panaudoti tarpinstitucinių sinergijų galimybes valdymo, procesų optimizavimo ir infrastruktūros panaudojimo efektyvumui gerinti;
- didinti ūkių veiklos efektyvumą;
- didinti valdymo ir administravimo procesų efektyvumą;
- mažinti administracinių procesų našta.

Uždavinių įgyvendinimo sieksime panaudodami šias priemones:

- identifikuodami veiklas ir procesus, kuriems būtų galima panaudoti tarpinstitucines sinergijas;
- įgyvendindami nustatytas tarpinstitucinių sinergijų galimybes;
- sukurdami gamybines bazines ūkiuose;
- centralizuodami ir supaprastindami rutininius administracinius procesus;
- tikslindami atsakomybes ir gerindami sprendimų kokybę;
- optimizuodami padalinių dydį ir skaičių;
- parengdami veiklos procesų pertvarkymo, juos skaitmenizuojant ir virtualizuojant, veiksmų planus;
- tobulindami planavimo procesą ir stebėsenos sistemą;
- struktūrizuodami vidaus veiklą reglamentuojančių dokumentų medį ir jo administravimą;
- supaprastindami tam tikras tvarkas ir jų naudojimą;
- panaudodami IT priemones organizaciniams procesams.

Tikslo įgyvendinimo pažangą vertinsime šiais rodikliais³⁹:

Kiekybinis rodiklis:

- administravimui skirtu akademinių darbuotojų darbo laiko dalis.

Kokybiniai rodikliai:

- studentų pasitenkinimas;
- darbuotojų pasitenkinimas.

³⁹Tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017–2021 m. įgyvendinimo plane.

EKONOMINIS (FINANSINIS) TVARUMAS

Tikslas: Garantuoti Universiteto veiklos tęstinumą susidarius nepalankioms sąlygoms.

Efektyvus valdymas ir ekonominis Universiteto tvarumas yra būtina plėtros ir ilgalaikio stabilumo sąlyga. Siekiant šios sąlygos įgyvendinimo turi būti panaudojami vidiniai ir išoriniai finansinių bei kitų išteklių pritraukimo šaltiniai, garantuojantys ilgalaikį institucijos stabilumą net ir mažiau palankiomis sąlygomis. Pajamų šaltinių įvairovė kartu su racionalia vadyba, taupymo skatinimu ir rezervo sukūrimu sudaro sąlygas reikalingų išteklių stabilumui, suteikiančiam nekintamą erdvę aukščiausios kokybės studijoms, mokslui, inovacijoms bei klinikinei ir praktinei veiklai.

Tikslo įgyvendinimo sieksime įvardydami šiuos uždavinius:

- **garantuoti ekonominį Universiteto tvarumą, panaudojant tiek vidinius, tiek iš išorinių šaltinių pritraukiamus išteklius pagrindinėms Universiteto veikloms vykdyti, ir sukurti sąlygas papildomoms veikloms įgyvendinti bei infrastruktūrai palaikyti ir plėtoti;**
- **tobulinti lėšų paskirstymo modelį finansiniam stabilumui didinti.**

Uždavinių įgyvendinimo sieksime panaudodami šias priemones:

- diversifikuodami pajamas, sieksime su studijų paslaugų teikimu nesusijusių pajamų apimties didėjimo ir plėtosime pajamas uždirbančių veiklų įvairovę;
- ieškodami alternatyvių finansavimo ir pajamų šaltinių bei juos plėtodami;
- kurdami ir diegdami visų kaštų modelį kartu su įplaukų paskirstymo sistemos tobulinimu;
- kurdami rezervo fondą.

Tikslo įgyvendinimo pažangos vertinimo rodikliai⁴⁰:

Kiekybiniai rodikliai:

- Universiteto lėšos, tenkančios vienam studentui⁴¹.

⁴⁰Tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017–2021 m. įgyvendinimo plane;

⁴¹ 2016 m.- 6300,66 Eur.

EFEKTYVI RINKODARA IR KOMUNIKACIJA

Tikslas: Panaudojant šiuolaikines rinkodaros ir komunikacijos priemones didinti Universiteto žinomumą ir formuoti įvaizdį Lietuvoje ir pasaulyje.

Esant galimybei studijuoti ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, didėjant konkurencijai tarp skirtingų šalių universitetų, be efektyvios rinkodaros ir komunikacijos tampa vis sudėtingiau pritraukti gabius moksleivius, juos motyvuoti mokytis visą gyvenimą, plėtoti strategines partnerystes, vykdyti nacionalinius ir tarptautinius mokslinius tyrimus, diegti jų rezultatus į praktiką. Būtina garantuoti, kad Universiteto aukščiausių laimėjimų pasiekiantis mokslo ir studijų potencialas, galimybės, kurias atveria tarptautinio lygio studijų metu įgytos žinios, tiesiogiai praktikai skirta ir mokslo pasiekimus įgyvendinanti veikla bei infrastruktūros galimybės taptų žinomi tiek Lietuvos, tiek tarptautinei visuomenei.

Tikslo įgyvendinimo sieksime įvardydami šiuos uždavinius:

- **didinti Universiteto žinomumą ir kurti aukščiausio lygio specializuoto universiteto įvaizdį Lietuvoje ir užsienyje;**
- **atlikti darbdavių lūkesčius atitinkančių specialistų poreikio analizę ir ilgalaikę prognozę;**
- **populiarinti vykdomas studijų programas, mokslinius tyrimus ir sveikatos priežiūros paslaugas Lietuvoje ir užsienyje.**

Uždaviniams įgyvendinti naudosime šias priemones:

- tobulinsime internetinę Universiteto svetainę ir garantuosime efektyvią komunikaciją joje;
- gerinsime tiesioginį bendradarbiavimą su žiniasklaida;
- kursime Universiteto profilį, didinsime komunikaciją ir skleisime informaciją socialiniuose tinkluose (*Facebook, LinkedIn, Twitter*);
- atliksime tikslinių grupių apklausas ir ekspertinį vertinimą;
- tiesiogiai bendradarbiausime su Universiteto partneriais organizuodami nacionalinius ir tarptautinius renginius;
- viešinsime sukurtų intelektinės nuosavybės rezultatų pavyzdžius.

Tikslo įgyvendinimo pažangą vertinsime šiais rodikliais⁴²:

Kokybinis rodiklis:

- Universiteto matomumas pasauliniame tinkle (*Ranking Web of Universities – Webometrics*), 1–3 vietos Lietuvoje⁴³.

⁴²Tikslo įgyvendinimo uždavinių ir priemonių vertinimo rodikliai bei rezultatai pateikiami Strateginės plėtros gairių 2017–2021 m. įgyvendinimo plane;

⁴³ 2016 m. – 7 vieta.

STRATEGINĖS PLĖTROS GAIRIŲ ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA

Strateginės plėtros gairių įgyvendinimą ir stebėseną reglamentuota Lietuvos sveikatos mokslų universiteto senato 2013 metų spalio 11 d. nutarimu Nr. 37-03 patvirtinta „Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Strateginės plėtros gairių ir jų įgyvendinimo plano rengimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir koregavimo tvarka“.

Strateginių tikslų įgyvendinimo pažangos vertinimo rodikliai

			Įgyvendinimo pažangos rodikliai	Rezultatas	
Strateginės plėtros kryptys	Tarptautiniu lygiu konkurencingi absolventai	Strateginiai tikslai	<p>Parengti tarptautiniu mastu konkurencingus specialistus, turinčius aukščiausio lygio bendrąsias ir dalykines kompetencijas, pasirengusius mokytis visą gyvenimą, dirbti visuomenės labui ir išlaikyti ryšius su Universitetu</p>	<p>Kiekybinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Absolventų įsidarbinamumo po 12 mėn. rodiklis <p>Kokybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Absolventų pasitenkinimas Darbdavių pasitenkinimas 	<p>Absolventų įsidarbinamumas po 12 mėn. nuo baigimo ne mažesnis kaip 82% (2014 - 2016 m. - 82%)</p> <p>Didėjantis absolventų pasitenkinimas Didėjantis darbdavių pasitenkinimas</p>
	Moksliniais tyrimais grįstos sveikatos technologijos ir inovacijos		<p>Vykdant aukščiausio lygio fundamentaliuosius ir taikomuosius biomedicinos ir žemės ūkio mokslų tyrimus kurti sveikatos technologijas ir inovacijas bei jas diegti į praktiką</p>	<p>Kiekybinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cituojamumo h indeksas 	<p>Cituojamumo h indekso padidėjimas 5% iki 2021 m. (2016 m. biomedicinos mokslų srities h indeksas - 42. žemės ūkio mokslų srities - 10)</p>
	Tarptautiškas universitetas		<p>Ugdyti Universiteto atvirumą skirtingoms kultūroms, tradicijoms ir religijoms, plėtoti ir puoselėti tarptautinius ryšius bei bendradarbiavimą su užsienio partneriais ir Universiteto alumnais studijų, mokslo ir praktikos srityse</p>	<p>Kiekybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> užsienio studentų, dėstytojų ir tyrėjų skaičiaus santykis su visa akademinė bendruomene mokslo straipsnių su užsienio partneriais CA WOS duomenų bazės leidiniuose skaičiaus santykis su visais mokslo straipsniais, publikuotais CA WOS duomenų bazės leidiniuose, skaičiumi <p>Kokybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bendruomenės pasitenkinimas Studentų pasitenkinimas 	<p>Didėjantis užsienio studentų, dėstytojų ir tyrėjų skaičiaus santykis su visa akademinė bendruomene, ne mažiau kaip 0,5% per metus (2016 m. - 8,9 %)</p> <p>Mokslo straipsnių su užsienio partneriais, publikuotų CA WOS duomenų bazės leidiniuose, santykis su visais mokslo straipsniais, publikuotais CA WOS duomenų bazės leidiniuose, ne mažesnis kaip 50% (2011-2016 m.- 43%)</p> <p>Didėjantis bendruomenės pasitenkinimas Didėjantis studentų pasitenkinimas</p>
	Sveikas žmogus ir		<p>Kryptingai panaudoti sutelktą Universiteto ir ligoninių potencialą</p>	<p>Kiekybiniai:</p>	<p>Didėjantis dalyvavimas nacionalinėse vėžio profilaktikos programose, +5% iki 2021 m.</p>

<p>sveikas gyvūnas</p>		<p>žmogaus ir gyvūno sveikatai stiprinti bei priežiūrai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas nacionalinėse vėžio profilaktikos programose • Suteiktų paslaugų, susijusių su gyvūnų sveikata ir gerove, skaičius <p>Kokybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pacientų pasitenkinimas suteiktomis paslaugomis • Gyvūnų savininkų atsiliepimai apie gydymo paslaugų kokybę • Studentų atsiliepimai apie galimybę VA klinikose įgyti klinikinių praktinių įgūdžių 	<p>(pagal VLK duomenis)</p> <p>Suteiktų paslaugų, susijusių su gyvūnų sveikata ir gerove skaičiaus didėjimas, ne mažiau kaip 10% kasmet; ne mažiau kaip 20% kasmet, pradėjus eksploatuoti sukurta infrastruktūrą (2015 m. - 8973)</p> <p>Pacientų pasitenkinimas išreiškiamas ne mažiau kaip 18 balų iš 20; (2016 m. - 19 balų)</p> <p>Gerėjantys gyvūnų savininkų atsiliepimai apie gydymo paslaugų kokybę;</p> <p>Didėjantis studentų pasitenkinimas</p>
<p>Vieninga, kūrybinga ir socialiai atsakinga Universiteto bendruomenė</p>		<p>Ugdyti vidinę Universiteto kultūrą, vieningą, kūrybingą, ir socialiai atsakingą Universiteto bendruomenę, kurios suformuoti tikslai ir uždaviniai tampa Universiteto strateginiais tikslais, o kiekvieno padalinio tikslai integruojasi į strateginius Universiteto tikslus</p>	<p>Kiekybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absolventų, einančių vadovaujamas pareigas, skaičiaus santykis su visais absolventais • Akademinių darbuotojų, kurių pagrindinė darbovietė yra Universitetas arba Universiteto ligoninė, santykis su visais akademiniiais Universiteto darbuotojais <p>Kokybinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendruomenės pasitenkinimas 	<p>Absolventų, einančių vadovaujamas pareigas, skaičiaus santykis su visais absolventais ne mažesnis nei 10% (2015 m. - 9,3% po 6 mėn.)</p> <p>Akademinių darbuotojų, kurių pagrindinė darbovietė yra Universitetas arba Universiteto ligoninė, santykis su visais akademiniiais Universiteto darbuotojais ne mažesnis kaip 85% (+/-2%) (2016 m. - 85,8%)</p> <p>Didėjantis bendruomenės pasitenkinimas</p>

Būtinios sąlygos	Aukščiausios kompetencijos darbuotojai	Tikslai	Sudarant patrauklias darbo, bendrųjų ir dalykinių kompetencijų didinimo, poilsio ir socialines sąlygas, telkti aukščiausių kompetencijų darbuotojus Universiteto strateginiams tikslams įgyvendinti	<p>Kiekybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nacionaliniu arba tarptautiniu lygiu pripažintų ir/ar įvertintų Universiteto akademinį darbuotojų skaičius Darbuotojų, turėjusių metinius vertinamuosius pokalbius, skaičiaus santykis su visais darbuotojais <p>Kokybinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Darbuotojų pasitenkinimas 	<p>Nacionaliniu arba tarptautiniu lygiu pripažintų ir/ar įvertintų Universiteto akademinį darbuotojų skaičiaus padidėjimas 20 % iki 2021 m. (2011-2016 m. - 15)</p> <p>Darbuotojų, turėjusių metinius vertinamuosius pokalbius, skaičiaus santykis su visais darbuotojais – 100% 2021 metais</p> <p>Didėjantis darbuotojų pasitenkinimas</p>
	Darbuotojų, studentų ir administracijos poreikius atitinkanti infrastruktūra ir IT sistemos:		Plėtoti infrastruktūrą ir IT sistemas, leidžiančias efektyviai organizuoti Universiteto pagrindinių veiklų procesus	<p>Kiekybinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Studijoms ir mokslui pritaikytų patalpų plotas, tenkantis vienam studentui, m² <p>Kokybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Studentų pasitenkinimo indeksas Darbuotojų pasitenkinimo indeksas 	<p>Studijoms ir mokslui pritaikytų patalpų ploto, tenkančio vienam studentui didėjimas 2 % iki 2021 m. (2016 m. - 10,96 m²)</p> <p>Didėjantis studentų ir darbuotojų pasitenkinimas</p>
	Sprendimų bei procesų efektyvumas ir kokybė		Didinti sprendimų ir procesų efektyvumą bei gerinti jų kokybę	<p>Kiekybinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Administravimui skirto akademinį darbuotojų darbo laiko dalis <p>Kokybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Studentų pasitenkinimo indeksas Darbuotojų pasitenkinimo indeksas 	<p>Administravimui skirto akademinį darbuotojų darbo dalies mažėjimas 3% kasmet, pradedant 2018 m.</p> <p>Didėjantis studentų ir darbuotojų pasitenkinimas</p>
	Ekonominis (finansinis) tvarumas		Garantuoti Universiteto veiklos tęstinumą susidarius nepalankioms sąlygoms	<p>Kiekybiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Universiteto lėšos, tenkančios vienam studentui 	<p>Stabilios arba didėjančios (+5%) Universiteto lėšos, tenkančios vienam studentui (2016 m.- 6300,66 Eur)</p>
	Efektyvi rinkodara ir komunikacija		Panaudojant šiuolaikines rinkodaros ir komunikacijos priemones didinti Universiteto žinomumą ir formuoti įvaizdį Lietuvoje ir pasaulyje	<p>Kokybinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Universiteto matomumas pasauliniame tinkle (<i>Ranking Web of Universities – Webometrics</i>) 	<p>Universiteto matomumas pasauliniame tinkle (<i>Ranking Web of Universities – Webometrics</i>), 1-3 vietos Lietuvoje (2016 m. - 7 vieta)</p>

Santrumpos:

CA WOS - *Clarivate Analytics Web of Science*;

VLK - Valstybinė ligonių kasa.