

**KOLEGIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJOS (HRS4R) PLANO 2026 - 2028 M.
(ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PROGRAMOS TVARIAI TYRĖJŲ KARJERAI UŽTIKRINTI)
APRAŠAS**

**I SKYRIUS
BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Kauno kolegijos (toliau – Kolegija) Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos (HRS4R) planas 2026-2028 m. arba Žmogiškųjų išteklių tvariai tyrėjų karjeros valdymui programa (toliau – Programa) – tai strateginis dokumentas, kuriuo Kolegija įsipareigoja nuosekliai ir sistemškai stiprinti tyrėjų karjeros sistemą, sudarant palankias, skaidrias ir prognozuojamas sąlygas tyrėjų profesinei raidai, įsitraukimui į taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) ir (ar) meno veiklą bei ilgalaikiam ryšiui su Kolegija.

2. Programa nustato kryptingas priemones, skirtas tyrėjų karjeros valdymui, profesinei raidai ir institucinių sąlygų stiprinimui, siekiant tvoros ir skaidrios tyrėjų karjeros sistemos.

3. Tyrėjų karjera Kolegijoje grindžiama skaidrumo, lygių galimybių, profesinio tobulėjimo, atsakomybės ir akademinės etikos principais.

4. Programa parengta vadovaujantis Europos mokslinių tyrimų erdvės principais, atviro, skaidraus ir sąžiningo tyrėjų priėmimo (angl. Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers) principais (toliau - OTM-R), Europos mokslininkų chartija ir Mokslininkų priėmimo į darbą elgesio kodeksu, Žmogiškųjų išteklių strategijos tyrėjams (HRS4R) gairėmis, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, Mokslo ir studijų institucijų tyrėjų karjeros pakopų privalomų kompetencijų aprašu, Atvirosios prieigos prie mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rezultatų tvarkos aprašu, kitais nacionaliniais teisės aktais, reglamentuojančiais tyrėjų veiklą ir karjerą, taip pat Kolegijos statutu, Kauno kolegijos strategija 2026 – 2030 metams ir kitais teisės aktais.

5. Programa taikoma visiems Kolegijos tyrėjams ir akademiniam darbuotojams, dalyvaujantiems MTEP ir (ar) meno veikloje, nepriklausomai nuo jų karjeros pakopos ar darbo sutarties pobūdžio.

6. Programa orientuota į aiškių profesinės raidos lūkesčių, grįžtamojo ryšio ir pagrįstų karjeros sprendimų gairių nustatymą, laikantis galiojančio teisinio reglamentavimo.

7. Programa įgyvendinama neprisijungiant prie oficialios Europos Komisijos „HR Excellence in Research“ sertifikavimo procedūros, tačiau perimant HRS4R principus kaip vidinį institucinės plėtros instrumentą.

**II SKYRIUS
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PROGRAMOS TVARIAI TYRĖJŲ KARJERAI POREIKIS**

8. 2025 m. Kolegijos situacijos analizė tyrėjų karjeros srityje (spragų (angl. GAP), OTM-R ir SSGG (angl. SWOT) analizės) atskleidė, kad institucijoje yra sukurtas reikšmingas norminis ir organizacinis pagrindas tyrėjų veiklai, tačiau tyrėjų karjeros sistema šiuo metu funkcionuoja fragmentiškai ir reikalauja didesnio sistemiškumo.

9. Institucinės analizės metu nustatyta:

9.1. tyrėjų pareigybių sistema yra aiškiai apibrėžta ir suderinta su nacionaliniu reglamentavimu, tačiau skirtingose karjeros pakopose stebimas nevienodas patrauklumas ir užimtumas;

- 9.2. ankstyvosios karjeros tyrėjams trūksta struktūruotos mentorystės, karjeros konsultavimo ir aiškaus pažangos kelio;
- 9.3. tyrėjų veiklos vertinimas nėra pakankamai susietas su karjeros pakopomis ir kompetencijų augimu;
- 9.4. atviro, skaidraus ir sąžiningo tyrėjų priėmimo principai įdarbinimo ir atrankos procesuose taikomi formaliai, tačiau reikalauja stipresnio praktinio įgyvendinimo (komisijų kompetencijų stiprinimo, nuoseklaus grįžtamojo ryšio);
- 9.5. karjeros stebėseną ir duomenų analizę nėra integruota į vientisą sistemą.
10. Šios aplinkybės pagrindžia Programos poreikį kaip ilgalaikės, tvarios ir institucijos kontekstui pritaikytos tyrėjų karjeros politikos pagrindą.
11. Išsami Kolegijos situacijos analizė tyrėjų karjeros valdymo aspektu pateikiama 1 priede.

III SKYRIUS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PROGRAMOS TVARIAI TYRĖJŲ KARJERAI TIKSLAS, UŽDAVINIAI IR PRIEMONĖS

12. Programos tikslas - sukurti ir įgyvendinti nuoseklia, skaidrią ir tvarią tyrėjų karjeros sistemą Kolegijoje, sudarant sąlygas tyrėjų profesinei raidai, karjeros pažangai ir ilgalaikiam išitraukimui į mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklą, vadovaujantis Europos mokslinių tyrimų erdvės, Žmogiškųjų išteklių strategijos tyrėjams (HRS4R) ir Atviro, skaidraus ir sąžiningo tyrėjų priėmimo (OTM-R) principais.
13. Programa įgyvendinama siekiant šių uždavinių:
- 13.1. Užtikrinti atvirus, skaidrius ir sąžiningus tyrėjų pritraukimo ir įdarbinimo procesus;
- 13.2. Sukurti struktūruotą ankstyvosios karjeros tyrėjų adaptacijos ir mentorystės sistemą;
- 13.3. Įtvirtinti aiškia, skaidrią ir prognozuojamą tyrėjų karjeros struktūrą bei perėjimo tarp karjeros pakopų principus;
- 13.4. Stiprinti tyrėjų kompetencijas, tarptautiškumą ir lyderystę, sudarant sąlygas reikšmingam indėliui į MTEP ir (ar) meno veiklą;
- 13.5. Užtikrinti nuoseklia tyrėjų karjeros stebėseną ir Programos nuolatinį tobulinimą.
14. Programos įgyvendinimas grindžiamas Kauno kolegijos Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos (HRS4R) veiksmų planu 2026-2028 m. (toliau – Veiksmų planas, 2 priedas), kuriame nustatyti konkretūs veiksmai, jų įgyvendinimo laikotarpiai, numatomi rezultatai ir sąsajos su GAP analizės ir OTM-R principais.

IV SKYRIUS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PROGRAMOS TVARIAI TYRĖJŲ KARJERAI ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR VERTINIMAS

15. Programos Veiksmų plane numatyti veiksmai nuosekliai integruojami į Kolegijos padalinių metinius veiklos planus.
16. Programos įgyvendinimo stebėseną vykdo Žmogiškųjų išteklių skyrius bendradarbiaudamas su Mokslo taikomosios veiklos skyriumi.
17. Programos įgyvendinimo stebėseną vykdoma kartą per metus. Taikomas duomenimis grįstas vertinimas, analizuojant kiekybinius ir kokybinius rodiklius, susijusius su tyrėjų karjeros stebėsenos sistema.
18. Programos įgyvendinimo stebėsenos rezultatai įtraukiami į Žmogiškųjų išteklių skyriaus ir Mokslo taikomosios veiklos skyriaus metines veiklos ataskaitas ir viešai skelbiami Kolegijos intraneto svetainėje.
19. Baigiantis Programos įgyvendinimo laikotarpiui, numatomas išsamus Programos įgyvendinimo už visą laikotarpį vertinimas, pateikiant vertinimo išvadas ir rekomendacijas naujam laikotarpiui.

VI SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

20. Aprašas tvirtinamas, gali būti keičiamas arba pripažįstamas netekusiu galios Kolegijos akademinės tarybos nutarimu.

21. Programa įsigalioja ją patvirtinus Kolegijos akademinės tarybos nutarimu ir turi būti paskelbtas per 2 darbo dienas nuo patvirtinimo Kolegijos vidaus informacinėje sistemoje.

22. Programa ir kiti su ja susiję įgyvendinimo dokumentai skelbiami Kolegijos interneto svetainėje.



**KAUNO KOLEGIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
STRATEGIJA (HRS4R) TVARIAI TYRĖJŲ
KARJERAI UŽTIKRINTI**

SITUACIJOS ANALIZĖ

2025 M.

Ivadas

Europos mokslinių tyrimų erdvė (EMTE), formuojama Europos Sąjunga lygmeniu, yra viena svarbiausių strateginių iniciatyvų, skirtų stiprinti Europos konkurencingumą, žinių ekonomiką ir tvarią visuomenės raidą. EMTE siekiama sukurti integruotą mokslinių tyrimų sistemą, kurioje būtų užtikrintas laisvas tyrėjų, mokslo žinių ir inovacijų judėjimas, aukšti mokslinių tyrimų kokybės standartai bei palankios sąlygos tyrėjų profesinei raidai. Ši erdvė grindžiama nuostata, kad tyrėjai yra esminė mokslo sistemos ašis, o jų karjeros tvarumas, patrauklumas ir prognozuojamumas yra būtina sąlyga ilgalaikiam mokslo ir inovacijų potencialui užtikrinti.

Kolegija, siekdama stiprinti savo, kaip mokslo ir studijų institucijos, vaidmenį nacionalinėje ir tarptautinėje erdvėje, orientuojasi į aktyvų įsitraukimą į EMTE procesus ir principų įgyvendinimą instituciniu lygmeniu. Dalyvavimas EMTE reiškia ne tik formalią integraciją į Europos mokslinių tyrimų tinklus, bet ir nuoseklų įsipareigojimą diegti skaidrias, nuopelnais paremtas ir tarptautinius standartus atitinkančias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Kolegijos kontekste tai ypač aktualu atsižvelgiant į augantį taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir bendradarbiavimo su verslu bei viešuoju sektoriumi vaidmenį, kuris reikalauja kompetentingų, motyvuotų ir įvairiapusę patirtį turinčių tyrėjų.

Vienas pagrindinių EMTE tikslų – stiprinti tyrėjo profesijos patrauklumą visais karjeros etapais, užtikrinti aiškias karjeros trajektorijas, nuoseklų kompetencijų ugdymą bei palankias darbo sąlygas. Šie tikslai tiesiogiai siejasi su institucijų atsakomybe kurti tokią vidinę aplinką, kuri skatintų ilgalaikį tyrėjų įsitraukimą, profesinį stabilumą ir tarptautinį mobilumą. Kolegija, siekdama prisidėti prie šių tikslų įgyvendinimo, pripažįsta, kad tyrėjų karjeros politika turi būti integrali institucijos strateginės plėtros dalis, apimanti ne tik individualių kompetencijų stiprinimą, bet ir organizacinės kultūros, lyderystės bei vadybinių procesų tobulinimą.

Šiame kontekste ypatingą reikšmę įgyja Žmogiškųjų išteklių strategija tyrėjams (HRS4R), kuri laikytina vienu svarbiausių instrumentų EMTE principams įgyvendinti instituciniu lygmeniu. HRS4R strategija sudaro prielaidas sistemiskai peržiūrėti ir tobulinti kolegijos žmogiškųjų išteklių politiką, užtikrinti jos atitiktį Europos mokslininkų chartijos ir Mokslininkų įdarbinimo elgesio kodekso nuostatomis bei nacionaliniams teisės aktams. Strategijos diegimas leidžia kolegijai ne tik stiprinti savo patrauklumą esamiems ir potencialiems tyrėjams, bet ir nuosekliai prisidėti prie EMTE tikslų įgyvendinimo, formuojant tvarią, atvirą ir į kokybę orientuotą tyrėjų karjeros sistemą.

Įgyvendinant projektą „Kauno kolegijos tyrėjų karjeros patrauklumo stiprinimas įgyvendinant EMTE instrumentus“ (Nr. 10-040-T-0025), siekiama įvertinti Kolegijos veiklos praktiką tyrėjų karjeros srityje ir parengti veiksmų planą Žmogiškųjų išteklių strategijai įgyvendinti.

Žmogiškųjų išteklių strategija tyrėjų tvariai karjerai užtikrinti rengiama vadovaujantis Europos mokslinių tyrimų erdvės (EMTE) principais ir tikslais, Europos Sąjungos strateginiais dokumentais, reglamentuojančiais tyrėjų karjeros vystymą, taip pat nacionaliniais teisės aktais. Strategijos rengimo pagrindą sudaro Europos Komisija patvirtinta *Europos mokslininkų chartija ir Mokslininkų įdarbinimo elgesio kodeksas*, Žmogiškųjų išteklių strategija tyrėjams (HRS4R), Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, Lietuvos mokslo taryba patvirtintas *Mokslo ir studijų institucijų tyrėjų karjeros pakopų privalomų kompetencijų aprašas* bei kiti nacionaliniai ir Europos mokslinių tyrimų etikos dokumentai. Strategija orientuota į skaidrių, aiškiais kriterijais pagrįstų ir tarptautinius standartus atitinkančių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų taikymą, tvarių tyrėjų karjeros trajektorijų formavimą ir institucijos įsipareigojimą prisidėti prie EMTE tikslų įgyvendinimo.

1. TEISINĖS BAZĖS ANALIZĖ

1.1. Tyrėjų karjeros teisinis reglamentavimas

Tyrėjų karjeros formavimas ir tvarus jos vystymas Lietuvos mokslo ir studijų sistemoje grindžiamas tiek Europos Sąjungos strateginiais dokumentais, tiek nacionaliniais teisės aktais. Šie dokumentai apibrėžia tyrėjų statusą, karjeros pakopas, kompetencijų reikalavimus, darbo sąlygų principus bei institucijų atsakomybę sudarant palankią aplinką moksliniams tyrimams ir profesiniam tobulėjimui.

Europos Sąjungos lygmeniu pagrindinis tyrėjų karjeros politikos dokumentas yra Europos Komisijos patvirtinta *Europos mokslininkų chartija ir Mokslininkų įdarbinimo elgesio kodeksas*.¹ Remiantis *Europos mokslininkų chartija ir mokslininkų įdarbinimo elgesio kodeksu*, dedamos pastangos šalinant geografines kliūtis mokslo darbuotojų judumui ir mažinant mokslo darbuotojų karjeros susiskaidymą Europoje. 2023 m. Europos Komisija atnaujino 2005 m. kovo 11 d. Rekomendaciją dėl Europos mokslininkų chartijos ir dėl Mokslininkų įdarbinimo elgesio kodekso², vadovaujantis 2020 m. gruodžio 1 d. Tarybos išvadomis dėl naujos Europos mokslinių tyrimų erdvės, kuriose pabrėžiama, kad patrauklių ir saugių darbo sąlygų kūrimas ir mokslinių tyrimų srities karjeros patrauklumo didinimas, atsižvelgiant į atvirąjį mokslą, lyčių lygybę, skaitmeninius įgūdžius, mokslinių tyrimų vertinimą, mokslinių tyrimų srities karjeros įvairinimą ir daugialypes karjeros trajektorijas, yra gyvybiškai svarbūs naujosios EMTE elementai, padedantys pritraukti ir išlaikyti kompetentingus tyrėjus. Joje taip pat pabrėžiama, kad reikia daugiau dėmesio skirti ankstyvajam ir viduriniam tyrėjų karjeros etapams, įskaitant konkrečias kliūtis, su kuriomis tais etapais susiduria moterys. Iš esmės, šioje chartijoje apibrėžta 20 pagrindinių principų. Jie priskiriami šiems keturiems ramsčiams: a) etika, sąžiningumas, lyčių aspektas ir atvirasis mokslas; b) mokslininkų vertinimas, įdarbinimas ir pažanga; c) darbo sąlygos ir praktika; d) mokslinių tyrimų srities karjera ir talentų ugdymas.

Europos mokslininkų chartija ir mokslininkų įdarbinimo elgesio kodeksas nustato bendruosius principus, susijusius su tyrėjų teisėmis ir pareigomis, skaidria atranka, profesinio mobilumo skatinimu, lyčių lygybės ir nediskriminavimo užtikrinimu bei nuolatiniu kompetencijų tobulinimu. Chartija ir Kodeksas pabrėžia, kad tyrėjų karjera turi būti vertinama kaip nuoseklus, įvairiapusis ir tarptautiniu mastu palyginamas profesinis kelias, apimantis tiek akademinės, tiek neakademinės karjeros trajektorijas.

Žmogiškųjų išteklių strategija mokslininkams (HRS4R) – tai Europos Komisijos pradėtas naudoti įrankis, skirtas paremti institucijas ir organizacijas, finansuojančias mokslinius tyrimus, taikant Europos mokslininkų chartiją ir Mokslininkų priėmimo į darbą elgesio kodeksą (Charter & Code). Žmogiškųjų išteklių strategija mokslininkams (HRS4R) yra Europos mokslininkų chartijos ir dėl Mokslininkų priėmimo į darbą elgesio kodekso įgyvendinimo priemonė. Neprisijungiant prie oficialios Europos Komisija koordinuojamos „HR Excellence in Research“ procedūros, HRS4R žmogiškųjų išteklių strategija gali būti taikoma kaip **gerosios praktikos ir savireguliacijos sistema**, orientuota į vidinių procesų tobulinimą, o ne į formalią sertifikavimo ar ženkle gavimo procedūrą.

¹ Commission Recommendation of 11 March 2005 on the European Charter for Researchers and on a Code of Conduct for the Recruitment of Researchers. Prieiga per Internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32005H0251&qid=1716377573815>

² Tarybos rekomendacija dėl Europos mokslinių tyrimų, inovacijų ir verslumo talentų pritraukimo ir išlaikymo Europoje sistemos (2023 m. gruodžio 18 d.). Prieiga per Internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32023H01640>

Tokiu būdu HRS4R skatina mokslo ir studijų institucijas peržiūrėti bei tobulinti personalo valdymo politiką, suderinti ją su Europos gerąja praktika ir sukurti palankias sąlygas ilgalaikiai tyrėjų karjeros plėtrai.

Nacionaliniu lygmeniu tyrėjų karjeros teisinį reglamentavimą sudaro Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, kuris apibrėžia mokslinės veiklos organizavimo pagrindus, tyrėjų statusą, pareigas ir teises, taip pat nustato bendruosius reikalavimus mokslininkų ir tyrėjų veiklai. Įstatymas numato, kad tyrėjų karjera turi būti grindžiama aiškiomis karjeros pakopomis, atitinkančiomis skirtingą profesinės patirties, savarankiškumo ir kompetencijų lygį. Vadovaujantis Mokslo ir studijų įstatymu, mokslo ir studijų institucijų tyrėjų karjerą sudaro keturios pakopos:

1) pradedantysis tyrėjas – asmuo turintis magistro kvalifikacinį laipsnį ar jam lygiavertę aukštojo mokslo kvalifikaciją; jis vykdo mokslinę (meno) veiklą vadovaujant pripažintam arba pirmaujančiam tyrėjui;

2) patvirtintas tyrėjas – mokslininkas (meno daktaras), kurio mokslinė (meno) veikla nėra visiškai savarankiška;

3) pripažintas tyrėjas – mokslininkas (meno daktaras), pasiekęs mokslinės (meno) veiklos savarankiškumo lygį;

4) pirmaujantysis tyrėjas – savarankiškas mokslininkas (meno daktaras), pirmaujantis savo tyrimų ar mokslo (meno) srityje.

Kiekvienos pakopos mokslo ir studijų institucijų tyrėjų privalomas kompetencijas nustato Lietuvos mokslo taryba, vadovaudamasi tarptautiniais tyrėjų karjeros formavimo Europos mokslinių tyrimų erdvėje ir Europos aukštojo mokslo erdvėje principais ir kriterijais bei tyrėjų tarpinstitucinio ir tarptautinio judumo skatinimo principais.

Svarbus nacionalinis dokumentas, detalizuojantis šias nuostatas, yra Lietuvos mokslo tarybos patvirtintas *Mokslo ir studijų institucijų tyrėjų karjeros pakopų privalomų kompetencijų aprašas*. Šiame apraše nustatytos tyrėjų karjeros pakopos ir kiekvienai jų priskiriamos privalomos kompetencijos, apimančios mokslinių tyrimų vykdymą, organizavimą, įskaitant bendradarbiavimą su kitais tyrėjais ir mokslo projektų rengimą bei dalyvavimą juose, mokslinių rezultatų sklaidą, ekspertinį vertinimą. Dokumentas sudaro prielaidas vieningam tyrėjų karjeros vertinimui nacionaliniu mastu ir didina karjeros sistemos skaidrumą bei palyginamumą.

Kiti nacionaliniai teisės aktai tiesiogiai nereglamentuoja tyrėjų karjeros pakopų, bet yra susiję su tyrėjų veiklos kokybe. Švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintas *Formaliojo kolegijų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno veiklos vertinimo aprašas* ir su juo susijusi duomenų teikimo tvarka yra tiesiogiai susiję su tyrėjų karjera kolegijose, nes juose nustatyti MTEP ir meno veiklos rezultatų vertinimo kriterijai apibrėžia tyrėjų profesinės veiklos rezultatyvumo, pripažinimo ir tęstinumo sąlygas. Dokumente įtvirtinta MTEP veiklos vertinimo sistema nustato, kokie tyrėjų sukurti moksliniai, taikomieji ir meniniai rezultatai yra pripažįstami, kaip jie vertinami ir kokią įtaką daro institucijos MTEP veiklos vertinimui bei finansavimui, nuo kurio priklauso tyrėjų įsitraukimo galimybės, darbo krūvio planavimas ir karjeros plėtra. Tyrėjų gebėjimas planuoti ir vykdyti veiklas, atitinkančias šiame apraše nustatytus kriterijus, tampa svarbia profesinės kompetencijos dalimi ir reikšmingu veiksmu tiek formaliame, tiek ekspertiniame veiklos vertinime. Todėl šis dokumentas laikytinas vienu iš esminių išorinių norminių pagrindų, formuojančių tyrėjų karjeros kryptingumą, veiklos prioritetus ir tvarumą kolegijų sektoriuje.

Ekspertinio kolegijų taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir (arba) meno veiklos vertinimo apraše nustatyti vertinimo kriterijai apima ne tik mokslinių ir meninių rezultatų kokybę, bet ir žmogiškųjų išteklių potencialą, personalo struktūrą, kompetencijų pasiskirstymą, darbo krūvio balansą, profesinio tobulėjimo galimybes bei tyrimų etikos laikymosi užtikrinimą. Dokumente

numatyta ekspertinio vertinimo metodika akcentuoja tyrėjų indėlį į MTEP ir (arba) meno veiklos kokybę, ekonominę ir socialinę poveikį bei veiklos perspektyvumą, todėl tyrėjų gebėjimas nuosekliai planuoti savo profesinę veiklą, dalyvauti projektuose, bendradarbiauti su socialiniais ir ekonominiais partneriais bei laikytis atsakingų mokslinių tyrimų principų tampa esminiu jų karjeros veiksmu. Šio aprašo taikymas institucijoje skatina kryptingą tyrėjų kompetencijų ugdymą, aiškesnį karjeros lūkesčių apibrėžimą ir sudaro prielaidas tvariai tyrėjų karjerai, suderintai su ekspertinio MTEP veiklos vertinimo reikalavimais.

Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairės, patvirtintos Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos, yra reikšmingas tyrėjų karjeros aplinką formuojantis dokumentas, nes jose įtvirtinti reikalavimai ir principai tiesiogiai veikia tyrėjų profesinę veiklą, karjeros tęstinumą ir galimybes dalyvauti nacionaliniuose bei tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose. Gairėse numatyta atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo procedūra laikoma vienu iš mokslinių tyrimų kokybės rodiklių, kuris tampa būtina sąlyga siekiant mokslinių tyrimų finansavimo, publikuojant rezultatus aukšto lygio mokslo žurnaluose ir užtikrinant institucijos bei paties tyrėjo patikimumą. Tyrėjų gebėjimas planuoti ir vykdyti mokslinius tyrimus laikantis akademinio sąžiningumo, pagarbos tiriamiesiems, duomenų apsaugos ir atskaitomybės principų yra neatsiejama jų profesinių kompetencijų dalis, vertinama tiek formaliuose, tiek ekspertiniuose MTEP veiklos vertinimo procesuose. Todėl šių gairių taikymas institucijoje prisideda prie tvarios tyrėjų karjeros kūrimo, stiprina tyrėjų profesinę atsakomybę ir sudaro prielaidas ilgalaikiai, etiškai pagrįstai mokslinei veiklai.

Formalaus ir ekspertinio kolegijų MTEP ir (arba) meno veiklos vertinimo dokumentai bei atitikties mokslinių tyrimų etikai rekomendacijos sudaro nuoseklią sistemą, kuri tiesiogiai veikia tyrėjų karjeros kryptingumą, profesinės veiklos prioritetus ir tvarumą. Juose nustatyti vertinimo kriterijai apima tyrėjų veiklos rezultatus, profesines kompetencijas, įsitraukimą į MTEP veiklas, gebėjimą kurti socialinę ir ekonominę poveikį bei laikytis atsakingų ir etiškų mokslinių tyrimų principų. Šių dokumentų taikymas institucijoje leidžia HRS4R nuostatas integruoti į tyrėjų karjeros planavimą ir veiklos vertinimą bei užtikrinti, kad tyrėjų karjeros vystymas būtų suderintas su Europos mokslinių tyrimų erdvės ir nacionaliniais MTEP veiklos kokybės vertinimo reikalavimais, etikos standartais ir ilgalaikiais institucijos strateginiais tikslais.

1.2. Tyrėjų karjeros galimybių reglamentavimas Kolegijos vidaus dokumentuose

Kolegijos tyrėjų karjeros sistema formuojama ir įgyvendinama remiantis tarpusavyje suderintais vidaus norminiais ir strateginiais dokumentais, kurie reglamentuoja tiek formalią karjeros eigą, tiek ilgalaikės profesinės raidos kryptis. Įsigaliojus naujoms *Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo* nuostatomis (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo Nr. XI-242 4, 10, 11, 15, 27, 28, 35, 38, 39, 48, 52, 53, 56, 58, 60, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 721, 73, 753, 77, 85 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 641 straipsniu įstatymo Nr. XIV-1257 18 ir 29 straipsnių pakeitimo įstatymu, 2023 m. birželio 15 d. Nr. XIV-2059, Vilnius, ir vėlesnėmis įstatymo redakcijomis), reglamentuojančioms dėstytojų pareigybes aukštosiose mokyklose; *Mokslo ir studijų institucijų tyrėjų karjeros pakopų privalomų kompetencijų aprašui*, patvirtintam Lietuvos mokslo tarybos pirmininko 2023 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. V-352 “Dėl mokslo ir studijų institucijų tyrėjų karjeros pakopų privalomų kompetencijų aprašo patvirtinimo”; *Duomenų apie kolegijų vykdomų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno veiklos rezultatus teikimo formaliajam vertinimui tvarkos aprašui*, patvirtintam Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2021 m. rugsėjo 2

d. įsakymu Nr. V-1593 (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. kovo 6 d. įsakymo Nr. V-265 redakcija), nustatančiam duomenų apie kolegijų kasmet vykdomų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno veiklos rezultatus teikimo eigą ir teikiamus duomenis, ir Lietuvos Respublikos švietimo ir sporto ministrui 2023 m. liepos 24 d. Nr. V-996 patvirtinus *Ekspertinio kolegijų taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir (arba) meno veiklos vertinimo aprašą*, įsigaliosiantį 2028m. sausio 1 dieną, Kauno kolegija (toliau – Kolegija) inicijavo naujos akademinio personalo sistemos ir Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) ir meno veiklos valdymo modelio sukūrimą ir vystymą, orientuotą į MTEP ir meno veiklos stiprinimą Kolegijoje ir sudarant galimybes Kolegijai siekti taikomųjų mokslų universiteto statuso.

Tuo ruožtu Kolegijoje atnaujintas *Konkursų į dėstytojų pareigas vykdymo, dėstytojų atestavimo ir veiklos vertinimo, kvalifikacinių ir atestacijos reikalavimų nustatymo tvarkos aprašas* (Patvirtintas Kauno kolegijos Akademinės tarybos 2018 m. gruodžio 21 d. nutarimu Nr. (2.2.)-3-37 (2024 m. sausio 24 d. nutarimo Nr. AT-7 redakcija), pakeistas 2025 m. sausio 28 d. AT nutarimu Nr. AT-4 ir 2025 m. balandžio 17 d. AT nutarimu Nr. AT-25) bei patvirtintas *Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos valdymo tvarkos aprašas* (patvirtintas Akademinės tarybos 2024 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. AT-67 (2025 m. spalio 21 d. nutarimo Nr. AT-56 redakcija)). Vėliau, 2025 metais, buvo patvirtintas atnaujintas Dėstytojų veiklos planavimo ir į(si)vertinimo tvarkos aprašas (patvirtintas Kauno kolegijos direktoriaus 2019-04-30 įsakymu Nr. 1-172 (2025-04-29 įsakymo Nr. 1-221 redakcija), pakeistas 2025-06-11 įsakymu Nr. 1-317).

Konkursų į dėstytojų pareigas vykdymo, dėstytojų atestavimo ir veiklos vertinimo, kvalifikacinių ir atestacijos reikalavimų nustatymo tvarkos aprašas yra vienas pagrindinių Kolegijos vidaus dokumentų, tiesiogiai reglamentuojančių tyrėjų karjeros eigą, tęstinumą ir profesinės raidos sąlygas. Šiame dokumente nustatyti reikalavimai dėstytojų ir tyrėjų pareigoms eiti, karjeros pakopų atitiktis, veiklos vertinimo periodiškumas, kvalifikaciniai kriterijai ir atestacijos procedūros sudaro struktūrinį pagrindą tyrėjų karjeros planavimui ir vertinimui Kolegijoje. Dokumente įtvirtinta nuostata vertinti atitiktį Lietuvos mokslo tarybos nustatytoms tyrėjų karjeros pakopų privalomoms kompetencijoms, veiklos rezultatams MTEP ir (arba) meno srityse bei veiklos planų įgyvendinimui atliepia Europos mokslinių tyrimų erdvės ir Žmogiškųjų išteklių strategijos tyrėjams (HRS4R) principus. Tokiu būdu šis vidaus dokumentas ne tik reglamentuoja formalią tyrėjų karjeros eigą, bet ir veikia kaip praktinis instrumentas, užtikrinantis skaidrų, nuoseklų ir kriterijais pagrįstą tyrėjų karjeros vystymą Kolegijoje.

Konkursų į dėstytojų pareigas vykdymo, dėstytojų atestavimo ir veiklos vertinimo tvarkos aprašo atnaujinimas lėmė esminį tyrėjų ir dėstytojų pareigybių sistemos pokytį Kolegijoje, suderintą su Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo pakeitimais. Iki 2024 m. Kauno kolegijoje buvo trys dėstytojų pareigybės: asistentas, lektorius, docentas. Reaguojant į Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimus, susijusius su dėstytojų pareigybių sistema, įtvirtintos naujos tyrėjų pareigybės – **docentas, asistentas ir jaunesnysis asistentas**, kitos dėstytojų pareigybės – **vyresniojo lektoriaus, lektoriaus ir dėstytojo-praktiko pareigybės**. Dėstytojų pareigybės nuo 2024 m. sausio 1 d. yra šios: docentas, asistentas, jaunesnysis asistentas, vyresnysis lektorius, lektorius, dėstytojas-praktikas. Šis pokytis sudarė prielaidas aiškiau struktūruoti tyrėjų karjeros pradžią, pereinamumą tarp karjeros etapų ir suderinti institucijos vidaus pareigybių sistemą su nacionaliniu tyrėjų karjeros pakopų ir kompetencijų modeliu.

Tyrėjų karjeros reglamentavimą funkciškai papildė *Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos valdymo tvarkos aprašas*, kuris sistemaiškai reglamentuoja tyrėjų profesinės veiklos organizavimą, planavimą, stebėseną ir vertinimą, taip tiesiogiai formuodamas tyrėjų karjeros eigą ir tvarumą. Apraše nustatyta tyrėjų grupių ir MTEP vienetų formavimo tvarka, tyrėjų priskyrimas grupėms, jų vaidmenys ir atsakomybės, metinių ir penkerių metų veiklos planų rengimas bei veiklos rezultatų vertinimas sukuria struktūruotą aplinką nuosekliai profesinei raidai. Dokumente aiškiai siejami individualūs tyrėjų veiklos rezultatai su grupės, MTEP

vieneto ir institucijos strateginiais tikslais, o veiklos vertinimo, finansavimo ir atestacijos sąsajos sudaro prielaidas tyrėjų karjeros pažangai, stabilumui ir motyvacijai. Tokiu būdu šis aprašas veikia kaip praktinis instrumentas, integruojantis nacionalinius MTEP vertinimo reikalavimus, institucijos strateginius prioritetus ir HRS4R principus į kasdienę tyrėjų karjeros praktiką Kolegijoje. Dokumente įtvirtintos nuostatos leidžia tyrėjų karjerą vertinti ne tik individualių pasiekimų, bet ir kolektyvinio indėlio bei ilgalaikio poveikio kontekste.

Svarbią vietą tyrėjų karjeros sistemoje užima *Taikomųjų mokslinių tyrimų atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo tvarkos aprašas*, kuriame reglamentuojami etiniai reikalavimai planuojamiems ir vykdomiems tyrimams bei nustatyta privaloma atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo procedūra. Šiame apraše įtvirtinti akademinio sąžiningumo, patikimumo, pagarbos ir atskaitomybės principai, taip pat tyrimų planavimo, duomenų valdymo, tiriamųjų apsaugos ir rezultatų sklaidos reikalavimai sudaro esminę tyrėjų profesinių kompetencijų dalį, vertinamą tiek formaliuose, tiek ekspertiniuose MTEP veiklos vertinimo procesuose. Reikalavimas gauti atitikties mokslinių tyrimų etikai patvirtinimą tampa būtina sąlyga tyrėjų dalyvavimui nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose, mokslinių rezultatų publikavimui ir institucijos patikimumo užtikrinimui, todėl šis dokumentas reikšmingai prisideda prie atsakingos, etiškos ir ilgalaikės tyrėjų karjeros formavimo Kolegijoje.

Minėtus dokumentus strategiškai apjungia Kolegijos strateginės veiklos programa „Tvari taikomojo mokslo ir meno ekosistema“ 2026–2030 m. laikotarpiui, kurioje tyrėjų karjera įtvirtinama kaip viena iš esminių institucijos plėtros krypčių. Programoje numatytos priemonės – tyrėjų grupių stiprinimas, pilnu etatu dirbančių tyrėjų skaičiaus didinimas, tyrėjų veiklos vertinimo sistemos tobulinimas, karjeros stebėseną ir jaunųjų tyrėjų mentorystę – sudaro sąlygas nuosekliai įgyvendinti formaliam reglamentavime nustatytas karjeros nuostatas praktiniu lygmeniu. Strategijoje apibrėžti pažangos rodikliai ir stebėsenos mechanizmai leidžia tyrėjų karjerą vertinti kaip integralią MTEP ir meno veiklos kokybę, tarptautiškumą ir institucinio konkurencingumo dalį.

Apibendrinant galima teigti, kad šie keturi vidiniai dokumentai sudaro nuoseklų ir tarpusavyje suderintą tyrėjų karjeros valdymo sistemą, apimančią norminį reglamentavimą, veiklos organizavimą, etikos užtikrinimą ir strateginį planavimą, taip sudarydami pagrindą tvariai tyrėjų karjerai Kolegijoje.

1.3. HRS4R strategijos įgyvendinimo galimybės

Kolegija, siekdama nuosekliai stiprinti tyrėjų karjeros sistemą ir suderinti ją su Europos mokslinių tyrimų erdvės (EMTE) principais, gali taikyti Žmoniškųjų išteklių strategiją tyrėjams (HRS4R) kaip vidinį institucinės plėtros instrumentą, oficialiai neprisijungiant prie Europos Komisija koordinuojamos „HR Excellence in Research“ iniciatyvos. Toks požiūris leidžia perimti HRS4R struktūrą, principus ir metodiką, kartu išlaikant institucinį lankstumą ir užtikrinant atitiktį nacionaliniam teisiniam reglamentavimui bei Kolegijos veiklos specifikai.

HRS4R principų taikymas Kolegijoje grindžiamas išorės ir vidaus dokumentų visuma. Europos lygmens dokumentai (Europos mokslininkų chartija, Mokslininkų įdarbinimo elgesio kodeksas, EMTE nuostatos) formuoja vertybinį ir metodologinį pagrindą, o nacionaliniai teisės aktai ir MTEP veiklos vertinimo dokumentai nustato formalius reikalavimus tyrėjų veiklos kokybei, kompetencijoms ir etikos laikymuisi. Šiuos reikalavimus instituciniu lygmeniu papildo Kolegijos vidaus norminiai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys pareigybių sistemą, veiklos vertinimą, MTEP valdymą ir tyrimų etikos užtikrinimą. Tokia integruota dokumentų sistema sudaro palankias prielaidas HRS4R principus taikyti nuosekliai ir sistemiškai, be papildomų išorinių administracinių procedūrų. HRS4R strategijos įgyvendinimas grindžiamas instituciniu išipareigojimu gerinti tyrėjų

karjeros sąlygas ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, atsižvelgiant į Kolegijos strateginius tikslus ir turimus išteklius. Tai neapima privalomų ataskaitų teikimo Europos Komisijai ar išorinio vertinimo pagal HRS4R sertifikavimo reikalavimus, tačiau veiksmų plano įgyvendinimas grindžiamas reguliaria vidine stebėseną ir vertinimu.

HRS4R taikymo apimtis Kolegijoje apima tyrėjų įdarbinimo, darbo sąlygų, profesinio tobulėjimo, karjeros planavimo, veiklos vertinimo ir akademinės etikos sritis tiek, kiek tai atitinka Kolegijos misiją, veiklos mastą ir taikomųjų mokslinių tyrimų profilį. Strategijos priemonės integruojamos į galiojančius Kolegijos vidaus teisės aktus, procedūras ir strateginius dokumentus, užtikrinant nuoseklų jų taikymą ir suderinamumą su kitomis Kolegijos veiklos kryptimis. Šios strategijos taikymas Kolegijai padės:

- sistemiškai įvertinti, **kaip organizuojama tyrėjų karjera** (įdarbinimas, vertinimas, kompetencijų ugdymas, darbo sąlygos);
- nustatyti **neatitikimus tarp esamos praktikos ir Europos standartų**;
- suplanuoti ir įgyvendinti **konkrečias tobulinimo priemones**.

Kauno kolegijos žmogiškųjų išteklių strategijos tvariai tyrėjų karjerai užtikrinti grindžiama trimis etapais:

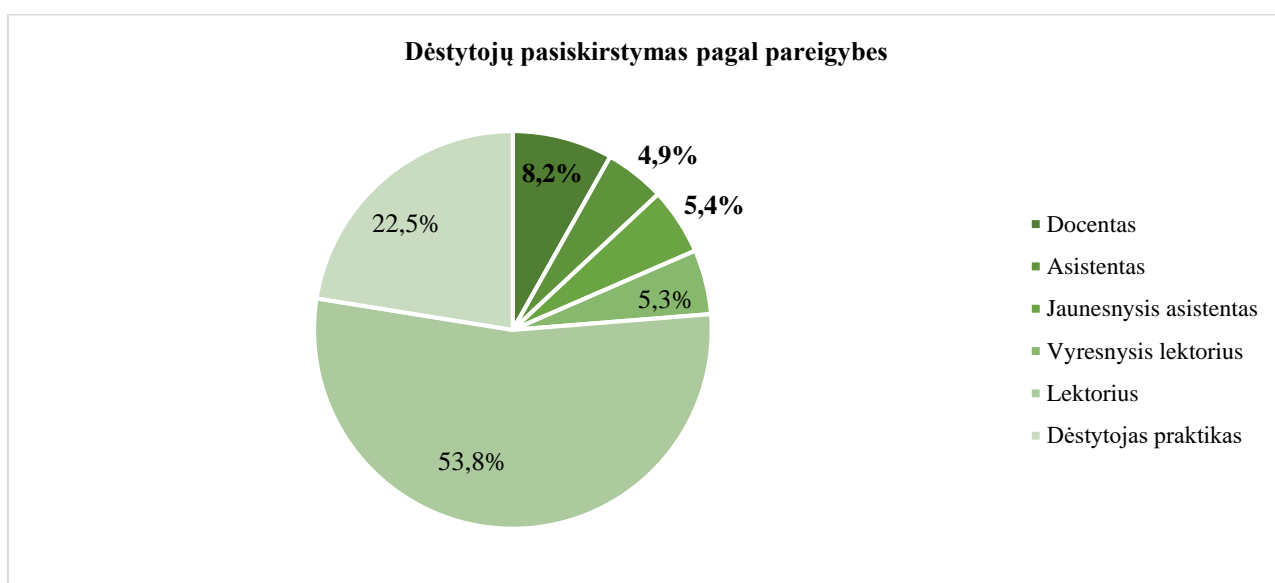
1. **Esamos situacijos (GAP) analizė** pagal Chartijos ir Kodekso principus;
2. **Veiksmų plano** parengimas;
3. **Įgyvendinimas ir stebėseną** per metinį Kolegijos veiklos savianalizės procesą.

2. Kolegijos situacijos analizė tyrėjų karjeros valdymo aspektu

2.1. Kolegijos tyrėjai

Kolegijos dėstytojai pagal amžių ir lytį. 2024 m. spalio 1 d. duomenimis Kolegijoje dirbo **552** dėstytojai (kartu su administracijos darbuotojais dirbančiais dėstytojais), iš jų **133** vyrai ir **419** moterų. Vidutinis organizacijos darbuotojų amžiaus vidurkis yra **48** metai, pedagogų amžiaus vidurkis yra **47** metai (2023 m. – 47 metai, 2022 m. – 46,92 metai, 2021 m. – 46 metai, 2020 m. – 46,42 metai).

Kolegijos dėstytojai pagal pareigybes. 2024 m. spalio 1 d. duomenimis Kauno kolegijoje buvo **45 docentai** (iš kurių 22 Kolegija yra pagrindinė darbovietė ir 23 nepagrindinė darbovietė), **27 asistentai** (iš kurių 13 Kolegija yra pagrindinė darbovietė ir 14 nepagrindinė darbovietė), **30 jaunesniųjų asistentų** (iš kurių 24 Kolegija yra pagrindinė darbovietė ir 6 nepagrindinė darbovietė), **29 vyresnieji lektorai** (iš kurių 13 Kolegija yra pagrindinė darbovietė ir 16 nepagrindinė darbovietė), **297 lektorai** (iš kurių 195 Kolegija yra pagrindinė darbovietė ir 102 nepagrindinė darbovietė) ir **124 dėstytojai-praktikai** (iš kurių 19 Kolegija yra pagrindinė darbovietė ir 105 nepagrindinė darbovietė) (Pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas Kolegijoje 2024 metais nuo bendro pedagogų skaičiaus išsidėstęs taip: docentai sudaro 8 proc., asistentai 5 proc., jaunesnieji asistentai 5,4 proc., vyresnieji lektorai 5,3 proc., lektorai 54 proc., dėstytojai-praktikai 22,5 proc.).



1 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal pareigybes 2024 m.

Tyrėjo pareigybėms – **docentui, asistentui ir jaunesniajam asistentui** – privaloma MTEP ir (ar) meno veikla, kuri docentui turi sudaryti ne mažiau kaip 70 procentų, asistentui – ne mažiau kaip 60 procentų, jaunesniajam asistentui – ne mažiau kaip 50 procentų nuo dėstytojo darbo valandų skaičiaus etate³.

Vyresniesiems lektoriams, nors jie ir nepriskiriami tyrėjų pareigybei, taip pat skiriama ne mažiau kaip 15 proc. MTEP ir (ar) meno veiklai (Ibid.). Kolegijoje vyresnieji lektorai (29 dėstytojai) sudaro 5,3 proc. nuo visų dėstytojų.

³ Dėstytojų veiklos planavimo ir į(si)vertinimo tvarkos aprašas (patvirtintas Kauno kolegijos direktoriaus 2019-04-30 įsakymu Nr. 1-172 (2025-04-29 įsakymo Nr. 1-221 redakcija), pakeistas 2025-06-11 įsakymu Nr. 1-317).

Lietuvos mokslo ir studijų įstatymo 68 straipsnis apibrėžia **kviestinius dėstytojus** kaip aukštųjų mokyklų darbuotojus, kurie įdarbinami ne ilgesniam kaip 2 metų laikotarpiui. Tai yra aukštos kvalifikacijos mokslininkai, turintys išskirtinių kompetencijų savo srityje, ir jie gali būti kviečiami vykdyti konkrečias dėstyto ir (ar) mokslinių tyrimų veiklas. Kviestinio dėstytojo statusas gali būti suteikiamas tiek Lietuvos, tiek užsienio tyrėjams. 2024 m. Kolegijoje dirbo 9 kviestiniai dėstytojai iš kitų Lietuvos mokslo ir studijų institucijų: Alytaus fakultete – 2, Medicinos fakultete – 4, Menų ir ugdymo fakultete – 1, Informatikos, inžinerijos ir technologijų fakultete – 1, Verslo fakultete – 1.

Kolegijos dėstytojai iš kitų šalių. Siekiant plėtoti Kolegijos tarptautiškumą, 2024 m. kviesti dirbti dėstytojai iš užsienio šalių. 2024 m. Kolegijoje dirbo 31 dėstytojas iš užsienio šalių (2023 m. – 26, 2022 m. – 14, 2021 m. – 22, 2020 m. – 19), iš jų: Alytaus fakultete – 0, Medicinos fakultete – 10, Menų ir ugdymo fakultete – 8, Informatikos, inžinerijos ir technologijų fakultete – 3, Verslo fakultete – 10. Svarbu pažymėti, kad su 7 dėstytojais yra sudarytos 5 metų darbo sutartys. Pabrėžtina tai, kad tyrėjų iš užsienio integracija patiria iššūkių, ypač jei jie tuo pat metu dirba ir savo šalių institucijose, ir turi paskirstyti laiką tarp Kolegijos ir kitos institucijos. Papildomi iššūkiai kyla dėl tyrėjų iš užsienio, kurie paskirti vadovauti tyrėjų grupėms, integracijos su tikslu valdyti administracinius procesus ir integruoti visus grupės narius, kurių dauguma lietuviai.

Kolegijos dėstytojai pagal mokslinį laipsnį. Vadovaujantis bendrųjų studijų programų vykdymo reikalavimais, ne mažiau kaip 10 proc. koleginių studijų krypties dalykų apimties turi dėstyti mokslininkai arba pripažinti menininkai (meno dalykus). **2024 m. Kolegijoje dirbo 153 dėstytojai**, turintys mokslinį laipsnį (2023 m. – 123 dėstytojai, 2022 m. – 119 dėstytojų, 2021 m. – 114 dėstytojų, 2020 m. – 108 dėstytojai), tai sudarė **27,72 proc. visų dėstytojų**. Kolegijos strateginio plano rodiklis 2024 m. – 20 proc. dėstytojų, turinčių mokslinį laipsnį. Taigi šis rodiklis įgyvendintas. 2024 metais kolegijoje dirbo **14 pripažintų menininkų** (2023 m. – 14, 2022 m. – 13, 2021 m. – 12, 2020 m. – 15). Dėstytojų, turinčių mokslinį laipsnį, pasiskirstymas pagal Kolegijos fakultetus pateikiamas lentelėje (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Pedagogų, turinčių mokslinį laipsnį, pasiskirstymas padalinuose 2024 m.

Fakultetas	Dėstytojai, turintys mokslinį laipsnį (pirmaeilėse)	Dėstytojai, turintys mokslinį laipsnį (antraeilėse)	Iš viso dėstytojų, turinčių mokslinį laipsnį
Alytaus fakultetas	6	5	11
Medicinos fakultetas	15	25	40
Menų ir ugdymo fakultetas	22	16	38
Informatikos, inžinerijos ir technologijų fakultetas	13	19	32
Verslo fakultetas	17	15	32
Iš viso:	73	80	153

Kolegijos dėstytojai pagal užimamą etato dalį. Kauno kolegijoje 2024 m. spalio 1 d. duomenimis buvo 15 proc. (nuo visų dėstytojų) pedagogų, dirbančių 1 ir daugiau etatu ir 34 proc. (nuo visų dėstytojų etatų) (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Pedagogų, dirbančių 1 etatu ir daugiau, pasiskirstymas pagal pareigybes (2024-10-01 duomenys)

Fakultetas	Docentas	Asistentas	Jaunesnysis asistentas	Vyresnysis lektorius	Lektorius	Dėstytojas-praktikas
Alytaus fakultetas		3,5			2,2	
Medicinos fakultetas	6,8		1	2,15	14,35	
Menų ir ugdymo fakultetas	2	1	4,55	5,4	25,55	1
Informatikos, inžinerijos ir technologijų fakultetas		1,1		1,25	7,35	
Verslo fakultetas	1		1,3		10,1	
Iš viso:	9,8	5,6	6,85	8,8	59,55	1

Apibendrinant galima teigti, kad dėstytojai, dirbantys pilnu etatu užima 91,6 etatų, tai sudaro 34 proc. nuo visų dėstytojų etatų.

Reaguojant į Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimus, susijusius su įtvirtinta dėstytojų pareigybių sistema, Kolegija 2024 metais pirmą kartą paskelbė viešą konkursą dėstytojų pareigoms Kauno kolegijoje, nurodžiusi dokumentų pateikimo laikotarpį nuo 2024 m. vasario 29 dienos iki 2024 m. kovo 29 d. Konkursas paskelbtas į 283 pozicijas docento, asistento, vyresniojo lektoriaus ir lektoriaus pareigoms užimti nuo 2024 m. rugsėjo 1 d. penkerių metų kadencijai.⁴ Iš jų, konkursas buvo skelbiamas į 52 asistento pozicijas ir 43 docento pozicijas. Įvykus konkursui buvo užimta 20 pozicijų asistento ir 24 pozicijos docento. (žr. 3 lent.). Šie duomenys rodo, kad naujai įtvirtinta tyrėjų pareigybių sistema pradėta taikyti praktiškai, tačiau kartu atskleidžia poreikį toliau stiprinti tyrėjų karjeros patrauklumą. Neužimtų pozicijų dalis vertinama ne kaip formalus reglamentavimo trūkumas, bet kaip signalas tobulinti žmogiškųjų išteklių politiką, ypač darbo sąlygų, karjeros perspektyvų, mentorystės ir tyrėjų įsitraukimo srityse, vadovaujantis Žmogiškųjų išteklių strategijos tyrėjams (HRS4R) principais. Identifikuota spraga siejama ne su karjeros pakopų struktūra, o su poreikiu stiprinti tyrėjų karjeros patrauklumą, stabilumą ir profesinio augimo galimybes institucijoje.

3 lentelė. Docento ir asistento konkursų rezultatai (2024-10-01 duomenys)

Pareigybė	Viso pozicijų Konkurse	Viso etatų Konkurse	Pretenduota į (pozicijos)	Pretenduota į (et. suma)	LAIMĖJO POZICIJOS	LAIMĖJO ETATAI
Asistentas	52	33,75	35	20,5	20	11
Docentas	43	27	35	23,25	24	14,75

Kolegijos tyrėjų jungimasis į tyrėjų grupes. Remiantis Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos valdymo tvarkos aprašu, Kolegijoje suformuotos ir patvirtintos tyrėjų grupės (direktoriaus įsakymu, Nr. 1-603, 2024 m. gruodžio 23 d.). Buvo suformuotos ir patvirtintos 11 tyrėjų grupės ir 21 pogrupis:

1. Medicinos fakultete suformuotos 5 tyrėjų grupės ir 8 pogrupiai (mokslo kryptys - M 004, M 001, M 002, M 005, N 003, T 005);
2. Menų ir ugdymo fakultete suformuotos 2 tyrėjų grupės ir 4 pogrupiai (mokslo kryptys - V 002, V 003, H 004, S 007, S 005);
3. Informatikos, inžinerijos ir technologijų fakultete suformuotos 2 tyrėjų grupės ir 4 pogrupiai (mokslo kryptys - T 001, T 006, T 008, T 003, T 009);

⁴ Skelbiamas konkursas dėstytojų pareigoms užimti: ieškoma daugiau nei 250 akademinį darbuotojų (2024). <https://www.kaunokolegija.lt/skelbiamas-konkursas-destytoju-pareigoms-uzimti-ieskoma-daugiau-nei-250-akademiniu-darbuotoju/>

4. Verslo fakultete suformuotos 2 tyrėjų grupės ir 5 pogrupiai (mokslo kryptys - S 001, S 003, S 004, S 008).

Formaliai tyrėjų grupės ir pogrupiai susiformavo fakultetų /vertinamųjų vienetų ribose, neretai ir vienos katedros ribose.

2025 m. gruodžio 23 d. duomenimis veikia 12 tyrėjų grupių ir 16 pogrupių, įvykus tam tikrų persiorganizavimo pokyčių. Tyrėjų grupių analizė rodo, kad tyrėjų grupės nėra sudarytos vien tik iš docentų, asistentų ir jaunesniųjų asistentų, bet ir iš vyresniųjų lektorių, lektorių, dėstytojų praktikų, kuriems mokslinės veiklos vykdymas yra neprivalomas ar privalomas tik maža dalimi (pavyzdžiui, 15 proc. visos veiklos vyresniesiems lektoriams). Mažiausia tyrėjų grupė sudaryta iš keturių dėstytojų, o didžiausia - iš 28 dėstytojų. Iš esmės, galima teigti, kad asmenų tyrėjų grupėse skaičius patenka į 9-15 dalyvių intervalą. Turint omenyje tai, kad kai kurie tyrėjų pogrupiai sudaryti tik iš trijų dėstytojų, kyla grėsmė tyrėjams (ypač docentams ir asistentams) turėti tik ribotas galimybes atskleisti savo mokslinį potencialą komandoje.

Kolegijos dėstytojų pasiskirstymas pagal mokslo kryptis ir sritis. Stebimas netolygus aukštos kvalifikacijos tyrėjų pasiskirstymas ir koncentracija, pavyzdžiui, Verslo fakultete docentų dalis vidutiniškai sudaro tik 12 proc., o kai kuriose katedrose, pavyzdžiui, Turizmo ir laisvalaikio vadybos, šis rodiklis siekia vos 5 proc., be to, jaunesnieji asistentai sudaro 10,5 proc., tačiau didelę jų koncentracija Komunikacijos katedroje (25 proc.) rodo neproporcingą paskirstymą ir išryškina struktūrinį disbalansą tarp žemesnės ir aukštesnės kvalifikacijos dėstytojų.

IITF atveju yra 43 tyrėjai, dauguma jų su daktaro laipsniu, tyrėjų skaičius išskaidytas į 10 mokslo krypčių, vidutiniškai kiekvienai mokslo krypciai tenka 4 tyrėjai, todėl kiekvienos krypties potencialas labai ribotas.

MF atveju, docentai ir asistentai sudaro 33 proc. nuo visų į vienetą įtrauktų darbuotojų. Jaunesnieji asistentai sudaro 15 proc., tačiau jų mokslinis potencialas yra ribotas ir labiau orientuotas į ateitį. Vyresnieji lektoriai, lektoriai ir dėstytojai praktikai sudaro apie 52 proc., tačiau jų pareigybėse dominuoja orientacija į studijas.

Dėstytojų turimos kompetencijos. VF dirbantys tyrėjai turi tarptautinių projektų rengimo ir įgyvendinimo patirties. Didelės apimties užsakymų trūkumas bei mažos apimties ir lokalaus pobūdžio projektų dominavimas. MF atveju MTEP veiklos užsakymai plėtojami Visuomenės sveikatos, Slaugos, Medicinos kryptyse, tačiau 2024 m. uždirbta tik 1005 eurų iš užsakomosios TMTEP veiklos.

Atlikta analizė rodo tyrėjų kompetencijų stebėsenos poreikį, kadangi nors Kolegijos TMTEP vienetų, didžiaja dalimi apimančių konkrečius Kolegijos fakultetus, struktūra atitinka keliamus reikalavimus, vis dėlto, Kolegijoje dirbantys tyrėjai susiduria su tyrėjų netolygiu pasiskirstymu ir koncentracija skirtingose mokslo kryptyse ir atitinkamai mokslinės komandos branduolio formavimo iššūkiais, ypač tyrėjų grupėse tyrėjų labai mažai, ir tie patys pasižymi skirtingais moksliniais interesais. Pabrėžtina tai, kad tik 15 proc. visų dėstytojų dirba pilnu etatu ir daugiau, vadinasi, dėstytojai išskaido veiklas skirtingose institucijose, ir tai gal sukurti dar didesnę fragmentiškumą. Turint omenyje ir išorines grėsmes, ypač susijusias su nacionaline politika, draudžiančia profesinės magistrantūros vykdymą sumažinusią finansavimą kolegijoms, dalis tyrėjų nesijaučia galintys vystyti karjerą Kolegijoje ilgalaikėje perspektyvoje.

2.2. Trūkumų analizė

Atliekant Europos mokslininkų chartijos ir Mokslininkų priėmimo į darbą elgesio kodekso (OTM-R) principų įgyvendinimo analizę, buvo sistemiškai įvertinta Kolegijos veiklos praktika tyrėjų karjeros srityje, remiantis nacionaliniu teisiniu reglamentavimu ir institucijos vidaus dokumentais. (Žr. 1 ir 2 priedus). Vertinimas atskleidė, kad institucijoje yra sukurtas tvirtas norminis pagrindas etikos, skaidrumo, darbo sąlygų, nediskriminavimo ir bazinių tyrėjų profesinių teisių srityse.

Tyrėjai veikia vadovaudamiesi mokslinės laisvės, etikos, profesinės atsakomybės, sutartinių ir teisinių įsipareigojimų, gerosios praktikos moksliniuose tyrimuose, nediskriminavimo principais. Šių principų įveiklinimas buvo ypač sustiprintas patvirtinus parengtus ar atnaujintus Kolegijos dokumentus, tokius kaip:

- Konkursų į dėstytojų pareigas vykdymo, dėstytojų atestavimo ir veiklos vertinimo, kvalifikacinių ir atestacijos reikalavimų nustatymo tvarkos aprašas, atnaujintas 2025 m.;
- Kauno kolegijos lyčių lygybės plano 2026–2030 m. aprašas, patvirtintas 2025 m.;
- Atnaujintas Dėstytojų veiklos planavimo ir į(si)vertinimo tvarkos aprašas (2025 m.);
- Patvirtintas (2024 m.) ir atnaujintas (2025 m.) Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos valdymo tvarkos aprašas;
- Atnaujintas Taikomųjų mokslinių tyrimų atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo tvarkos aprašas, padedantis efektyviau užtikrinti planuojamų mokslinių tyrimų etiškumą ir kokybę (2025 m.)
- Atnaujintas Plagiato prevencijos ir dirbtinio intelekto įrankių etiško naudojimo sistemos Kauno kolegijoje aprašas (2024 m.).

Šie dokumentai ženkliai prisideda prie mokslo ir meno veiklos kokybės didinimo, stiprinant vykdomų tyrimų etiškumą ir koordinavimą.

Taip pat buvo identifikuotos sritys, kuriose reikalingas didesnis sistemiškumas ir kryptingas institucinės politikos stiprinimas. Tam tikri principai vis dar išgyvendinti iš dalies, ypač profesinės nuostatos, atskaitomybės, sklaidos ir rezultatų panaudojimo, visuomenės įtraukimo ir vertinimo ir (arba) įvertinimo sistemos principų atveju.

Etika, profesinė atsakomybė ir geroji praktika. Analizė rodo, kad etikos ir profesinių principų srityje Kolegijos praktika atitinka Europos mokslininkų chartijos nuostatas. Mokslinių tyrimų laisvė, etikos principų laikymasis, profesinė atsakomybė ir geroji mokslinių tyrimų praktika yra visiškai įgyvendintos ir pagrįstos tiek nacionaliniais teisės aktais, tiek institucijos vidaus dokumentais. Ypač reikšmingas vaidmuo tenka atnaujintam Taikomųjų mokslinių tyrimų atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo tvarkos aprašui bei akademinės etikos reglamentavimui, kurie užtikrina tyrimų etiškumą visais jų etapais.

Mokslinių tyrimų aplinka, atskaitomybė ir duomenų valdymas. Mokslinių tyrimų aplinkos ir procesų organizavimo srityje nustatyta, kad Kolegija yra sukūrusi veikiančią tyrėjų grupių sistemą, planavimo ir ataskaitų rengimo praktiką bei metodinę paramą tyrėjams. Vis dėlto atskaitomybės ir atvirojo mokslo srityje identifikuota esminė spraga – instituciniu lygmeniu nėra parengtos integruotos atvirojo mokslo politikos ir nuostatų. Dėl to atskaitomybės, atvirosios prieigos ir tyrimų duomenų valdymo praktikos šiuo metu yra fragmentuotos ir dažniau grindžiamos sutartiniais įsipareigojimais, o ne vieninga institucine sistema.

Sklaida, rezultatų panaudojimas ir visuomenės įtraukimas. Tyrimų rezultatų sklaidos ir panaudojimo srityje Kolegijos praktika vertinama kaip iš dalies įgyvendinta. Nors tyrėjai registruoja

publikacijas nacionalinėse ir tarptautinėse duomenų bazėse, nėra suformuota aiški institucinė tyrėjų profilių pateikimo ir matomumo politika. Taip pat nustatyta, kad ne visi tyrėjų grupių vadovai yra pilnai įsisąmoninę savo lyderiaujančią vaidmenį skatinant tyrimų rezultatų komercializavimą, užsakomąją MTEP veiklą ar licencijavimą. Visuomenės įtraukimo veiklos vykdomos, tačiau jos nėra sistemingai susietos su institucijos tyrėjų karjeros politika.

Vertinimo sistemos ir karjeros pažanga. Vienas esminių GAP analizėje identifikuotų iššūkių – tyrėjų vertinimo ir karjeros pažangos sistemos brandos stoka. Nors egzistuoja dėstytojų veiklos planavimo, vertinimo ir atestacijos procedūros, nėra sukurta išplėta tyrėjų pažangos vertinimo sistema, kuri aiškiai sietų vertinimo kriterijus su skirtingais tyrėjų karjeros lygiais (ankstyvosios, patvirtintos ir pripažintos karjeros etapais) bei darbo patirtimi institucijoje. Ši spraga riboja galimybes nuosekliai planuoti tyrėjų profesinę raidą ir ilgalaikį įsitraukimą

Įdarbinimas, atranka ir OTM-R principų taikymas. Įdarbinimo ir atrankos procedūros Kolegijoje vertinamos kaip skaidrios ir formaliai atitinkančios OTM-R (atviras, skaidrus ir nuopelnais pagrįstas tyrėjų priėmimas) principus. Tyrėjų įdarbinimo, skaidrumo, mobilumo patirties pripažinimo, darbo stažo, kvalifikacijos pripažinimo principai įgyvendinti visiškai. Vis dėlto nustatyta, kad atrankos komisijų nariai neturi aiškiai apibrėžtų gairių ir sisteminių mokymų, kaip vertinti skirtingų tyrėjų profilių nuopelnus, ypač atsižvelgiant į įvairiapusę profesinę patirtį, karjeros pertraukimus ar netiesinius karjeros kelius. Pritraukiant naujus tyrėjus, nepavyksta palaikyti *lyčių balanso*, lygiai taip pat, kaip ir palaikyti lyčių balansą pačioje atrankos komisijoje. Analizė taip pat atskleidė, kad tik iš dalies išnaudojamos visos priemonės apie informaciją apie laisvas tyrėjų darbo vietas, o tyrėjų priėmimo politika paskelbta oficialiai tik lietuvių kalba. Galiausiai, tik iš dalies įveiklinta sistema, kuri įvertina, ar tyrėjų priėmimo procesas įgyvendina savo tikslus. Tai rodo poreikį stiprinti OTM-R principų taikymą praktiniame vertinimo lygmenyje.

Karjeros plėtra, mentorystė ir konsultavimas. GAP analizė aiškiai parodė, kad Kolegijoje šiuo metu nėra parengtos atskiros tyrėjų karjeros vystymo strategijos ir nėra įdiegta struktūruota mentorystės sistema. Nors kuriama karjeros stebėsenos sistema ir per tyrėjų grupių finansavimą numatomi išteklių kompetencijų kėlimui, karjeros konsultavimo galimybė tyrėjams nėra užtikrinama. Ši spraga ypač aktuali ankstyvosios karjeros tyrėjams ir pagrindžia poreikį kryptingai taikyti HRS4R principus instituciniu lygmeniu. Taip pat vadovavimo mokslinei veiklai ir vadovo pareigų, tęstinio profesinio tobulinimosi principai galėtų būti įveiklinami labiau.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta GAP ir OTM-R analizė rodo, kad Kolegija turi tvirtą norminį ir procedūrinį pagrindą, leidžiantį užtikrinti etišką, skaidrią ir teisiškai pagrįstą tyrėjų veiklą. Tačiau pagrindinės spragos susijusios su sistemiškumu trūkumu tyrėjų karjeros valdymo srityje: atvirojo mokslo politikos nebuvimu, neišplėta tyrėjų pažangos vertinimo sistema, mentorystės ir karjeros konsultavimo stoka bei nepakankamai nuosekliai OTM-R principų taikymu atrankos ir vertinimo praktikoje. Šios spragos sudaro pagrindą formuoti HRS4R principais grindžiamą veiksmų planą, pritaikytą kolegijų sektoriaus specifikai ir orientuotą į tvirtą tyrėjų karjerą.

2.3. Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

Stiprybės	Silpnybės
1. Sukurti ir nuosekliai atnaujinami vidiniai norminiai teisės aktai , reglamentuojantys tyrėjų pareigybes, MTEP veiklos organizavimą, veiklos vertinimą ir tyrimų etikos užtikrinimą, suderinti su nacionaliniais teisės aktais.	1. Santykinai nedidelė pilnu etatu dirbančių tyrėjų dalis , ribojanti tyrėjų įsitraukimą ir ilgalaikį karjeros planavimą institucijoje.
2. Aiškiai apibrėžta tyrėjų karjeros struktūra , atskiriant ankstyvosios (jaunesnysis asistentas), patvirtintos (asistentas) ir pripažintos (docentas) karjeros pakopas, atitinkančias kolegijos tipą ir veiklos specifiką.	2. Mentorystės ir karjeros konsultavimo sistemos nebuvimas , ypač aktualus ankstyvosios karjeros tyrėjams.
3. Veikianti tyrėjų grupių ir MTEP vienetų sistema , leidžianti planuoti, vykdyti ir vertinti taikomuosius mokslinius tyrimus bei meno veiklą.	3. Neišplėtotą tyrėjų pažangos vertinimo sistema , aiškiai susieta su karjeros pakopomis ir kompetencijų augimu.
4. Įdiegtos etikos ir atitikties mokslinių tyrimų etikai procedūros , užtikrinančios atsakingą ir skaidrią tyrėjų veiklą.	4. Fragmentuotas atvirojo mokslo, tyrimų duomenų valdymo ir tyrėjų matomumo reglamentavimas .
5. Institucinis įsipareigojimas tyrėjų karjerai, įtvirtintas strateginiuose dokumentuose ir MTEP veiklos prioritetuose.	5. Ribotos galimybės formuoti aukščiausios pakopos (pirmaujančių) tyrėjų karjerą , nes kolegijoje nevykdomos doktorantūros studijos.
6. Tyrėjų kompetencijų tobulinimo užtikrinimas per nuolat vykdomus mokymus tyrėjams, sukurtą tyrėjų konsultacijų sistemą, apimančią individualų konsultavimą ir Moodle kursą „Mokslinė komunikacija“.	
Galimybės	Grėsmės
1. HRS4R principų taikymas kaip vidinio institucinės plėtros instrumento , leidžiančio kryptingai stiprinti tyrėjų karjerą be formalaus sertifikavimo.	1. Didelė konkurencija su universitetais dėl patvirtintų ir pripažintų tyrėjų.
2. Tarptautinių tinklų, aljansų ir projektų panaudojimas tyrėjų kompetencijų stiprinimui ir karjeros patrauklumui didinti.	2. Nacionalinės ir tarptautinės finansavimo aplinkos nepastovumas , turintis įtakos MTEP veiklos tęstinumui ir tyrėjų darbo stabilumui.
3. Mentorystės modelių perėmimas iš Europos taikomųjų mokslų universitetų ir kolegijų gerosios praktikos.	3. Rizika, kad HRS4R principai liks deklaratyvūs , jei nebus pakankamai integruoti į kasdienes personalo valdymo ir vertinimo procesus.
	4. Ribotos karjeros perspektyvos gali lemti talentų nutekėjimą į kitas institucijas ar sektorius.

SSGG analizė rodo, kad Kolegijos tyrėjų karjeros sistema turi tvirtą institucinį pagrindą, tačiau reikalauja didesnio sistemiškumo ir kryptingo stiprinimo, ypač ankstyvosios karjeros, mentorystės ir karjeros pažangos srityse. HRS4R principų taikymas kaip vidinis strateginis instrumentas sudaro palankias prielaidas šias silpnybes paversti ilgalaikėmis institucinio augimo galimybėmis.

**KAUNO KOLEGIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS (HRS4R) VEIKSMŲ PLANAS 2026 -2028 M.
(ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PROGRAMA TVARIAI TYRĖJŲ KARJERAI UŽTIKRINTI)**

Tikslas – sukurti ir įgyvendinti nuoseklia, skaidrią ir tvarią tyrėjų karjeros sistemą Kolegijoje, sudarant sąlygas tyrėjų profesinei raidai, karjeros pažangai ir ilgalaikiam įsitraukimui į mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) ir (ar) meno veiklą, vadovaujantis Europos mokslinių tyrimų erdvės, Žmogiškųjų išteklių strategijos tyrėjams (HRS4R) ir Atviro, skaidraus ir sąžiningo tyrėjų priėmimo (OTM-R) principais.

Veiksmas	GAP analizės principas	Įgyvendinimo laikotarpis	Atsakingas padalinys	Rezultatas
1. Užtikrinti atvirus, skaidrius ir sąžiningus tyrėjų pritraukimo ir įdarbinimo procesus.				
1.1. Peržiūrėti ir atnaujinti tyrėjų priėmimo politikos viešinimą, užtikrinant jos prieinamumą interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis.	OTM-R: Tyrėjų įdarbinimo sistemos vertinimas	2026 m. I–II ketv.	Žmogiškųjų išteklių skyrius	Viešai paskelbta ir lengvai randama priėmimo politika lietuvių ir anglų kalba.
1.2. Įvertinti tyrėjų priėmimo proceso atitiktį užsienio tyrėjų pritraukimo tikslams.	OTM-R: Tarptautiškumas	2026 m. II ketv.	Žmogiškųjų išteklių skyrius	Identifikuotos kliūtys užsienio tyrėjų įdarbinimui.
1.3. Išplėsti informacijos apie laisvas tyrėjų darbo vietas sklaidos kanalus, siekiant platesnės auditorijos	OTM-R: Skelbimo ir aplikavimo etapo vertinimas	2026–2028 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius	Platesnė ir įvairesnė kandidatų iš Lietuvos ir užsienio auditorija.
1.4. Įvertinti naudojamų darbo skelbimų priemonių įvairovę ir prireikus jas papildyti, ypač siekiant pritraukti patyrusius tyrėjus ir tyrėjus iš užsienio.	OTM-R: Skelbimų priemonės	2026–2028 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius	Pagerinta skelbimų pasiekiamumo sistema.

Veiksmas	GAP analizės principas	Įgyvendinimo laikotarpis	Atsakingas padalinys	Rezultatas
1.5. Integruoti OTM-R principus į atrankos komisijų darbą, organizuojant tikslinius mokymus komisijų nariams.	GAP: Nuopelnų vertinimas (+/-); OTM-R: Atranka ir vertinimas	2026–2028 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius	Atrankos komisijų nariams pateikiamos aiškios gairės, kaip vertinti skirtingų profilių tyrėjus.
2. Sukurti struktūruotą ankstyvosios karjeros tyrėjų adaptacijos ir mentorystės sistemą.				
2.1. Įdiegti mentorystės modelį ankstyvosios karjeros tyrėjams, paskiriant mentorius ir numatant reguliarius pažangos aptarimus.	GAP: Karjeros plėtra (-/+)	2026–2027 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Veikianti mentorystės sistema.
2.2. Parengti ir patvirtinti Tyrėjų karjeros stebėsenos aprašą, apimantį ankstyvosios karjeros tyrėjų adaptacijos ir profesinės raidos nuostatas.	GAP: karjeros plėtra (-/+)	2026–2027 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Patvirtintas Tyrėjų karjeros stebėsenos aprašas, apimantis ankstyvosios karjeros tyrėjų adaptacijos ir profesinės raidos nuostatas.
2.3. Nustatyti reguliarius profesinės pažangos aptarimus ankstyvosios karjeros tyrėjams.	GAP: karjeros plėtra (-/+)	2026–2028 m.	Prodekanai mokslui (ir menui)	Užtikrinta nuosekli ankstyvosios karjeros tyrėjų pažangos peržiūra.
3. Įtvirtinti aiškia, skaidrią ir prognozuojamą tyrėjų karjeros struktūrą bei perėjimo tarp karjeros pakopų principus.				
3.1. Apibrėžti tyrėjų karjeros pakopų turinį, funkcijas ir lūkesčius, diferencijuojant juos pagal savarankiškumo lygį ir indėlį į MTEP ir (ar) meno veiklą	GAP: karjeros plėtra (-/+)	2026 m. I–II ketv.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Patvirtinti tyrėjų karjeros pakopų aprašai
3.2. Nustatyti perėjimo tarp tyrėjų karjeros pakopų principus ir kriterijus, orientuotus į profesinę pažangą, o ne tik formalius reikalavimus.	GAP: karjeros plėtra (-/+)	2026–2027 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Aiškūs ir skaidrūs perėjimo principai.

Veiksmas	GAP analizės principas	Įgyvendinimo laikotarpis	Atsakingas padalinys	Rezultatas
3.3. Integruoti karjeros pakopų lūkesčius ir perėjimo kriterijus į veiklos vertinimo, atestacijos ir konkursų procesus.	GAP: karjeros plėtra (-/+); vertinimo ir karjeros ryšys (-/+)	2027–2028 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Karjeros pakopos susietos su vertinimo procesais. Parengta tyrėjų veiklos vertinimo sistema, nustatant aiškų ryšį tarp vertinimo ir karjeros pažangos.
3.4. Numatyti alternatyvias profesinės veiklos galimybes tais atvejais, kai tyrėjo karjeros pažanga nepasiekama dėl teisinių, institucinių ar asmeninių kliūčių.	GAP: karjeros plėtra (-/+)	2027–2028 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Sudarytos sąlygos pagrįstiems tyrėjų karjeros sprendimams.
3.5. Numatyti karjeros konsultavimo galimybes tyrėjams per Mokslo taikomosios veiklos ir Žmogiškųjų išteklių skyrius.	GAP: Galimybė pasinaudoti karjeros konsultavimu (--)	2026–2027 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Padidintas kandidatų ir darbuotojų informuotumas apie tyrėjų karjeros galimybes ir reikalavimus. Tyrėjams prieinama karjeros konsultavimo funkcija.
4. Stiprinti tyrėjų kompetencijas, tarptautiškumą ir lyderystę, sudarant sąlygas reikšmingam indėliui į MTEP ir (ar) meno) veiklą.				
4.1. Diferencijuoti tyrėjų kompetencijų ugdymą pagal karjeros pakopas, orientuojantis į MTEP ir (ar) meno projektų rengimą, taikomuosius tyrimus ir rezultatų sklaidą	GAP: Tęstinis profesinis tobulinimasis (+/-)	2026–2028 m.	Mokymosi visą gyvenimą centras	Kryptingai ugdomos tyrėjų kompetencijos pagal pakopas.
4.2. Ugdyti tyrėjų lyderystės kompetencijas, siejant jas su tyrėjų grupių veiklos koordinavimu ir projektų iniciavimu.	GAP: Vadovavimas MTEP ir (ar) meno veiklai ir vadovo pareigos (+/-)	2026–2028 m.	Mokymosi visą gyvenimą centras; Akademiniai padaliniai	Atliekamas tyrėjų lyderystės kompetencijų pažangos vertinimas per kasmetinį tyrėjų veiklos vertinimą pagal nustatytus kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Sustiprintos tyrėjų vadovavimo MTEP ir (ar) meno veiklai kompetencijos.
4.3. Užtikrinti tyrėjų kompetencijų stiprinimą tyrimų duomenų valdymo srityje, aiškiai apibrėžiant tyrimų duomenų rinkimo,	GAP: Atskaitomybė (+/-)	2026–2028 m.	Mokymosi visą gyvenimą centras; Mokslo taikomosios veiklos skyrius;	Įgalinta tyrimų duomenų valdymo praktika.

Veiksmas	GAP analizės principas	Įgyvendinimo laikotarpis	Atsakingas padalinys	Rezultatas
saugojimo, prieinamumo ir atsakomybės principus, taikant esamas MTEP ir (ar) meno veiklos ir tyrimų etikos nuostatas.			Biblioteka ir mokslinės komunikacijos centras	
4.4. Ugdyti tyrėjų gebėjimus vykdyti mokslo ir (ar) meno rezultatų sklaidą ir taikymą, didinant šių rezultatų matomumą akademinėje ir praktinėje aplinkoje, laikantis FAIR (angl. Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) principų.	GAP: Sklaida ir rezultatų panaudojimas (+/-)	2026–2028 m.	Mokslo taikomosios veiklos skyrius; Akademiniai padaliniai	Padidėjęs tyrėjų mokslo ir meno rezultatų matomumas.
4.5. Užtikrinti sistemingą tyrėjų supažindinimą su MTEP aplinka, finansavimo mechanizmais, strateginiais tikslais ir tyrimų vykdymo reikalavimais.	GAP: Profesinė nuostata (+/-)	2026–2028 m.	Mokslo taikomosios veiklos skyrius; Akademiniai padaliniai	Tyrėjai informuoti apie MTEP aplinką ir atsakomybes.
5. Užtikrinti nuoseklią tyrėjų karjeros stebėseną ir Programos nuolatinį tobulinimą.				
5.1. Parengti ir įgyvendinti tyrėjų karjeros stebėsenos rodiklių sistemą, apimančią karjeros pakopas, profesinę pažangą ir MTEP ir (ar) meno rezultatus.	GAP: Vertinimo ir (arba) įvertinimo sistemos (+/-)	2026–2027 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Taikoma tyrėjų karjeros stebėsenos rodiklių sistema.
5.2. Rinkti, analizuoti ir periodiškai apžvelgti tyrėjų karjeros duomenis, siejant juos su Programos uždaviniais.		2027–2030 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Duomenimis grįsti karjeros valdymo sprendimai.

Veiksmas	GAP analizės principas	Įgyvendinimo laikotarpis	Atsakingas padalinys	Rezultatas
5.3. Numatyti Programos įgyvendinimo peržiūros ir atnaujinimo mechanizmą.		2028 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Atnaujinta Programa pagal stebėsenos rezultatus.
5.4. Užtikrinti Programos įgyvendinimo rezultatų viešinimą institucijos viduje.		2027–2028 m.	Žmogiškųjų išteklių skyrius; Mokslo taikomosios veiklos skyrius	Padidintas Programos skaidrumas ir suprantamumas.