



***KLAIPĖDOS UNIVERSITETO  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
*KLAIPĖDA UNIVERSITY***

Grupės vadovas:

Ekspertų grupės Emeritas prof. dr. Jethro Newton  
pirmininkas:

Vertinimo sekretorius: Dr. Tara Ryan

Grupės nariai (kategorija):

Ekspertų grupės nariai Doc. dr. Armand Faganel (akademinės  
(kategorija): bendruomenės atstovas)

Prof. dr. Janusz Uriasz (akademinės bendruomenės  
atstovas)

Dr. Laima Kauspadienė (socialinė partnerė)

Erikas Jankūnas (studentas)

SKVC vertinimo  
koordinadorius

Rugilė Blusevičienė

[2021]

*Išvadų kalba – anglų kalba*

## TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II.ĮŽANGA.....	4
2.1. Vertinimo eiga.....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą .....	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ.....	6
3.1. Valdymas.....	6
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	17
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	23
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai .....	31
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI .....	37
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI.....	38

Aš Jethro Newton, patvirtinu, kad tai yra galutinės Klaipėdos universiteto išorinio vertinimo išvadų tekstas.

[parašas]

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro pateikta informacija (toliau – SKVC, Centras) bei duomenimis, gautais vizito į aukštąją mokyklą metu iš susitikimų su skirtingų grupių atstovais.
3. Grupę sudarė ekspertai, atrinkti pagal Ekspertų atrankos aprašą, patvirtintą Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr. V-149](#). Grupės nariai:

Grupės vadovas:	Emeritas Prof. Dr. Jethro Newton
Vertinimo sekretorius:	Dr. Tara Ryan
Grupės nariai (kategorija):	Doc. Dr. Armand Faganel (akademinės bendruomenės atstovas)
Ekspertų grupės nariai (kategorija):	Prof. Dr. Janusz Uriasz (akademinės bendruomenės atstovas)
	Dr. Laima Kauspadienė (socialinė partnerė)
	Erikas Jankūnas (studentas)

4. Klaipėdos universitetas išorinio vertinimo metu buvo įvertintas **teigiamai**.
5. Sprendimas pagal sritį:

Vertinamoji sritis	Vertinimas balais
VALDYMAS	3
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	3
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	4

6. Buvo pateikta **dvylika** gerosios praktikos pavyzdžių ir **dešimt** rekomendacijų dėl veiklos tobulinimo.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Klaipėdos universiteto (toliau – Universitetas) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2021 m. balandžio mėn. jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (grupė). Jis buvo vykdomas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymu [Nr. V-1529](#) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu [Nr. V-32](#).
8. Remiantis Aprašu, išorinį vertinimą sudaro šie etapai: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas Centrai; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama pagerinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupė gavo Klaipėdos universiteto savianalizės suvestinę (SS) su dešimčia priedų ir „YouTube“ vaizdo įrašą, kuriame apžvelgiama Universiteto infrastruktūra. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos, įskaitant veiksmų planus, veiklos rezultatų stebėjimo rodiklius; studentų grįžtamojo ryšio procedūrą; paaiškinimus apie darbuotojų ir studentų skaičių; duomenis apie studijuojančių ir nutraukusių studijas asmenų skaičius; paaiškinimus apie studentų veiklą; valdymo komitetų organogramą ir jų tarpusavio santykius bei su jais susijusius įgaliojimus. SKVC taip pat pateikė papildomą kontekstinę informaciją ekspertų grupei, kaip nurodyta Metodikos 26 punkte.
10. Vizitas vyko po mokymų, kuriuos organizavo SKVC darbuotojai, ir paruošiamųjų ekspertų grupės darbo susitikimų. Ekspertų grupė 2021 m. balandžio 27, 28 ir 29 d. dalyvavo trylikoje susitikimų su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. **Dėl pasaulinės pandemijos vizitas buvo organizuotas nuotoliniu būdu, naudojant vaizdo konferencijų įrankį „Zoom“.** Vėliau grupė susitiko, kad peržiūrėtų ir suderintų išvadas ir rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo parengtos ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Metodika, išoriniame vertinime daugiausia dėmesio buvo skiriama keturioms sritims, kurioms taikomi vertinimo rodikliai (ir susiję kriterijai): **valdymas, kokybės užtikrinimas, studijos ir mokslo (meno) veikla ir poveikis regionų ir visos šalies raidai.** Analizuodama surinktus įrodymus, ekspertų grupė taip pat atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, atlikto 2012 m. rugpjūčio mėn., rekomendacijas.
12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** – 5 balai – sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, **labai gerai** – 4 balai – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, **gerai** – 3 balai – sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, **patenkinamai** – 2 balai – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, **nepatenkinamai** – 1 balas – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

13. Sprendimas vertinti teigiamai priimamas, kai nei viena iš vertinimo sričių nėra įvertinama nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti neigiamai priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių yra įvertinama nepatenkinamai (1 balu).
14. Remiantis išorinio vertinimo išvadamis, SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos akreditavimo: akredituoti 7 metų terminui, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinta teigiamai; akredituoti 3 metų terminui, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinta neigiamai; neakredituoti, jei pakartotinio vertinimo metu aukštoji mokykla įvertinama neigiamai.

## **2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą**

15. 1990 m. įkurtas Klaipėdos universitetas – regioninis Universitetas, vykdamas studijų programas ir mokslinę veiklą įvairiose srityse, siekiantis sutelkti daugiau dėmesio į tarpdisciplinines studijas ir mokslinius tyrimus, susijusius su Baltijos regionu, ypač jūrų mokslais – mėlynąja ekonomika. Nuo paskutinio institucinio vertinimo 2012 m. Universitetas labai pasikeitė, iš dalies reaguodamas į 2012 m. vertinimo išvadose pateiktas rekomendacijas, taip pat reaguodamas į pokyčius teisės aktuose, nacionalinėje politikoje, emigracijos ir gyventojų skaičiaus mažėjimo poveikį, vadovavimo ir finansavimo modelių pokyčius. Po visiško restruktūrizavimo Universitetas sumažino ir konsolidavo savo akademinis padalinius iki penkių ir žymiai sumažino teikiamų studijų programų skaičių.
16. Universitetas teikia visų trijų Bolonijos ciklų programas: bakalauro, magistro ir daktaro, ir turi du mokslinių tyrimų institutus. 2020 m. Universitete dirbo 798 darbuotojai, iš kurių 457 yra akademinis personalas, 168 – mokslo darbuotojai, o likę 173 dirba vadybos ir administravimo srityje. 798 darbuotojai (dirbantys ne visą darbo dieną ir visą darbo dieną) padeda 2 604 studentams, kurie yra pasiskirstę penkiuose akademinuose padaliniuose – Sveikatos mokslų fakultete, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultete, Jūros technologijų ir gamtos mokslų fakultete, Jūros tyrimų institute, ir Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institute. Fakultetų buvo sumažinta nuo septynių iki trijų, katedrų skaičius sumažėjo perpus, o Universiteto Menų akademija buvo perkelta į Lietuvos muzikos ir teatro akademiją. Šie pokyčiai lėmė akademinio personalo sumažėjimą maždaug 43 proc. 2016–2020 m., kai kurie darbuotojai perėjo į mokslinių tyrimų pozicijas: mokslininkų skaičius per tą patį laikotarpį išaugo daugiau nei dvigubai. 2013 m. Universitete buvo 5 335 studentai, 2017 m. buvo 3 548, o 2020-2021 m. – iki 3 000.
17. Penki akademiniai padaliniai vykdo 84-ias pirmosios ir antrosios pakopos studijų programas 43-iose studijų kryptyse (8 priedas.) 2016–2020 m. 52 asmenys baigė 10-ies skirtingų studijų krypčių doktorantūrą – daugiausia ekologijos ir aplinkotyros mokslų bei istorijos ir archeologijos srities. Einamaisiais metais (2020–2021 m.) 50 proc. ekologijos ir aplinkotyros mokslų doktorantų yra tarptautiniai studentai. Per pastarąjį laikotarpį visose trijose pakopose buvo rengiamos kelios jungtinės programos, kurios šiuo metu yra skirtinguose akreditavimo etapuose. .
18. Universiteto dalyvavimas miesto ir regiono tinkluose, komiteto ir valdybos narystėse, bendradarbiavimas ES finansuojamuose projektuose ir aktyvus vaidmuo regioninėje plėtroje, teikiant mokslinių tyrimų ir švietimo programas, yra išskirtinė organizacinio profilio dalis.

19. Klaipėdos universiteto 2021–2030 m. plėtros strategija nustato naujai pertvarkyto universiteto misiją, viziją ir jos strateginius prioritetus bei kryptis. Vizija yra ateičiai kuriantis *Universitetas su pripažintais tarptautiniais mokslo ir studijų pasiekimais ir Baltijos jūros regiono gerovei reikšmingomis inovacijomis*. Misija yra būti *institucija, skatinančia svarbiausių darnią socialinę, kultūrinę ir ekonominę regiono pažangą, kurios veikla skirta ugdyti kūrybingas asmenybes ir kurti visuomenės gerovę*. Tai apima tris strateginius prioritetus, siekiant ugdyti *kūrybingas asmenybes*; sukurti *bendruomenės gerovę*; ir teikti *vertę regionui*, kas savo ruožtu nustato tikslus, konkrečius veiksmus, numatomus rezultatus ir susijusius sėkmės veiksnius.

20. Ekspertų grupė susidarė teigiamą nuomonę apie Universiteto vadovybę, akademinį ir neakademinį personalą, mokslininkus, studentus, absolventus ir išorinius socialinius dalininkus. Išnagrinėjusi gautus dokumentus ir naudojant kryžminį klausimų patikrinimą surengtuose susitikimuose, kaip nurodyta aukščiau, ekspertų grupė Klaipėdos universitetui suteikė teigiamą įvertinimą. Ekspertų grupė pateikė šiuos apibendrintus komentarus:

- Universiteto dalyviai buvo atviri diskusijoms ir dialogui su ekspertų grupe.
- Gera atmosfera tarp administracijos ir akademinio personalo ir studentų ekspertų grupei padėjo užmegzti konstruktyvų dialogą visuose susitikimuose.
- Personalas dalyvauja sprendžiant institucinius klausimus ir yra motyvuotas.
- Studentai ir absolventai teigiamai vertino savo patirtį ir išreiškė lojalumą savo universitetui.
- Darbuotojai pademonstravo supratimą apie institucinius, regioninius ir nacionalinius iššūkius ir norą juos spręsti gerinant universiteto veiklą.
- Universiteto perėjimas COVID-19 pandemijos metu prie mišraus ir nuotolinio mokymosi bei nuotolinių susitikimų pavyko sklandžiai.
- Savianalizės suvestinė buvo gerai struktūriškai parengta, su naudinga SSGG analize. Kartu su prieduose pateiktais dokumentais ir papildoma informacija, kurios vėliau paprašė ekspertai, jų grupei buvo suteikta pakankamai naudingos informacijos atlikti vertinimą.
- Universiteto darbuotojams buvo sudarytos tinkamos galimybės dalyvauti rengiant savianalizę ir prisidėti prie organizacijos mokymosi.

Tačiau:

21. Ekspertų grupė nustatė, kad savianalizės suvestinėje kai kurie Universiteto aspektai nebuvo pilnai atskleisti. Kai kurios svarbios sritys buvo giliai išanalizuotos ir įvertintos, kitose palikta daugiau erdvės apmąstymams ir savikritikai. Nepaisant to, susitikimų metu vykusios diskusijos leido ekspertų grupei suprasti universiteto valdymą ir funkcijų vykdymą, Klaipėdos universiteto pasiekimus ir stipriąsias puses bei tobulintinas sritis.

### III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Valdymas

*Aukštosios mokyklos strateginio veiklos plano atitiktis misijai, jo įgyvendinimo užtikrinimas:*

- *Strateginis veiklos planas atitinka aukštosios mokyklos misiją, mokslo ir studijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus bei atsižvelgia į šalies mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas;*
- *Strateginio veiklos plano dalys (esamos situacijos analizė, veiklos prioritetai ir tikslai, uždaviniai, įgyvendinimo priemonės, ištekliai, numatomi veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos;*
- *Vykdoma reguliari strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, stebėsenos rezultatai panaudojami veiklos valdymui tobulinti.*

## Kontekstas

22. Kaip nurodyta įžangoje, devyneri metai nuo universiteto paskutinio institucinio vertinimo buvo reikšmingų pokyčių laikotarpis. Be universiteto vidinių iššūkių ir reikalavimų, Lietuvos Vyriausybė 2017–2019 m. vykdė valstybinių aukštųjų mokyklų tinklo nacionalinę optimizavimo reformą<sup>1</sup>, kuri įpareigojo keisti ir Universiteto nuostatus, ir struktūrą. Vienas konkretus nacionalinis tikslas – sustiprinti menų (muzikos, teatro, šokio) ugdymą – lėmė universiteto Menų akademijos perkėlimą į Lietuvos muzikos ir teatro akademiją. Atsižvelgiant į šį pokytį Universitetas parengė optimizavimo planą, kad galėtų tinkamai įgyvendinti restruktūrizaciją, iš naujo apibrėžė savo misiją ir strategiją, išsikėlė naujus tikslus ir modelius, skirtus pasiekti veiksmingus rezultatus naujame kontekste. Pagrindiniai dokumentai, aprašantys šiuos planus - *Klaipėdos universiteto veiklos optimizavimo priemonių planas 2018–2019-iems metams* (toliau - Optimizavimo planas), kartu su *2012–2020 m. strateginiu plėtros planu, 2021–2030 m. plėtros strategija* bei 2012 m. išorinio vertinimo išvadomis, - sudarė šio vertinimo pagrindą. Šie dokumentai ekspertų grupei buvo pateikti prieš vertinimą, jie buvo aptariami ir dažnai minimi susitikimuose vertinimo metu. Pažymėtina, kad Optimizavimo planą Lietuvos Vyriausybė patvirtino 2018 m. gegužės mėn. Ekspertų grupė pažymėjo, kad plano įgyvendinimas buvo sutelktas į mokslinių tyrimų ir studijų kokybės stiprinimą, universiteto indėlį į regioninę bendruomenę ir darbo rinką, taip pat veiksmingo išteklių valdymo užtikrinimą. Buvo pastebėta nemažai naudos, įskaitant geresnius ryšius su socialiniais partneriais ir sustiprintus institucinius planavimo procesus. Be to, ekspertų grupė atkreipė dėmesį į sėkmingo įgyvendinimo keliose veiklos srityse įrodymus, nustatytus *2012–2020 m. strateginiame plėtros plane*, įskaitant „Jūrinio slėnio“ iniciatyvą ir universiteto valdymo struktūrų reorganizavimą.

23. 2014–2020 m. buvo gauta nemažai finansavimo šaltinių, kurie leido įgyvendinti tam tikrus Optimizavimo plano elementus, pavyzdžiui, infrastruktūros tobulinimas ir jos valdymas buvo remiami ES struktūrinių fondų lėšomis.

## Strategija

24. 2011 m. strateginiame plane nustatyti trys tikslai: biomedicinos, fizinių ir technologijos mokslų ir studijų plėtra, Nacionalinio jūros mokslų ir technologijų centro įsteigimas; humanitarinių ir socialinių mokslų ir studijų plėtra, meninės kūrybos ir menų studijų puoselėjimas ir universiteto valdymo tobulinimas. Jie buvo susieti su konkrečiais pasiekimais atskleidžiančiais vertinimo kriterijais ir buvo sukurta stebėsenos bei priežiūros sistema su

<sup>1</sup> 2017 m. birželio 29 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybinių universitetų tinklo optimizavimo plano patvirtinimo“ Nr. XIII-533, Vilnius.

rodikliais, nustatytais tiksliniais periodiniais 2015 ir 2020 m. orientyrams. Nuolatinę plano stebėseną vykdė Rektoriaus įsteigta nuolatinė Strateginio planavimo grupė. Rektoriui buvo pateiktos šešios mėnesinės ataskaitos ir visi Tarybos patvirtinti pakeitimai. Nors tai buvo labai reikšmingų pokyčių laikotarpis, kai nacionaliniai sprendimai turėjo įtakos institucijai ir jos struktūrai, Universitetas pasiekė daugelį nustatytų tikslų, pavyzdžiui, „Jūrinio slėnio“ plėtrą, kokybės sistemos sukūrimą, užsienio studentų skaičiaus padidėjimą, reikšmingą vietos ir regionų atstovų įsitraukimą priimant universiteto sprendimus.

25. Dabartinis universiteto 2021–2030 m. laikotarpio strateginis planas buvo patvirtintas universiteto Tarybos 2020 m. spalio mėn. Jis buvo parengtas ir patvirtintas po svarbaus konsultacijų laikotarpio, kuriame dalyvavo visi universiteto darbuotojai ir studentų atstovai, taip pat išoriniai socialiniai dalininkai. Misija ir vizija yra aiški ir atitinka Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą, o strategija tiksliai orientuota į nacionalines regioninės plėtros politikos priemones, taip pat į Europos mokslinių tyrimų ir plėtros iniciatyvas, kuriose daugiausia dėmesio skiriama regioninės ekosistemos aspektams, pavyzdžiui, Baltijos jūros regiono strategijai. Universitetas labai gerai supranta savo narystės Europos aukštojo mokslo erdvėje ir Europos mokslinių tyrimų erdvėje privalumus, taip pat finansavimo bei bendradarbiavimo pasiūlymų galimybes.
26. Universitetas labai rūpinosi, kad būtų atsižvelgta į įvairias teisinės ir politines priemones, kuriose daugiausia dėmesio skiriama regioniniam kontekstui ir kaip aukštasis mokslas gali prisidėti ir sudaryti sąlygas jo vystymuisi. Universitetas atkreipė dėmesį į iššūkius, susijusius su įvairiomis teisinėmis ir politinėmis sistemomis, nes tam tikri akcentai ar reikalavimai gali skirtis vietiniame regioniniame, nacionaliniame ar tarptautiniame kontekste. Vis dėlto Universitetas siekė suderinti savo stipriąsias puses su pagrindinių Europos ir nacionalinių priemonių tikslais.
27. Universitetas yra „CONEXUS“ narys, vienas iš septyniolikos Europos universitetų, Europos Komisijos 2019 m. atrinktas būti „Europos tarpvalstybiniame aukštojo mokslo institucijų aljanse, kuris dalijasi ilgalaike strategija ir skatina Europos vertybes bei tapatybę. Šia iniciatyva siekiama reikšmingai sustiprinti studentų ir darbuotojų judumą ir skatinti Europos aukštojo mokslo kokybę, įtraukti ir konkurencingumą“.<sup>2</sup> „CONEXUS“ iniciatyva buvo paminėta įvairiuose susitikimuose vizito metu, ir buvo gerai žinoma apie įvairias galimybes, susijusias su šia iniciatyva. Taip pat Universitetas gerai supranta *Europos vieningos tyrimų erdvės (ERA) moksliniam tyrimams ir inovacijoms 2020 m.* etapą ir apibrėžia savo tikslus bei strategiją remdamasis savo vidaus stipriomis pusėmis ir derindamas tai su išorės politikos varomųjų jėgų plėtra.
28. Kaip nurodyta 15 ir 22 punktuose, Universitetas atsižvelgė į dabartinę savo politikos padėtį ir nustatė savo strategiją, apsvarstydamas neseniai pertvarkytas savo stiprybes ir galimybes. Patvirtintas 2021–2030 m. Plėtros strategijos pirmųjų dvejų metų (2021–2022 m.) įgyvendinimo veiksmų planas (2021 m. vasario mėn.)<sup>3</sup> ir įsteigtas Strategijos įgyvendinimo komitetas (2020 m. gruodžio mėn.). Taryba patvirtino abi šias valdymo priemones ir taip pat patarė kiekvienam akademiniam padaliniiui parengti savo dvejų metų planą, kad jis būtų suderintas su Universiteto planu, tačiau atspindėtų savo atsakomybės sritis. Universiteto

<sup>2</sup> Skaitykite [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_19\\_3389](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_3389)

<sup>3</sup> Skaityti [https://www.ku.lt/wp-content/uploads/2021/02/the\\_University\\_Veiklos\\_Planas\\_2021-2022\\_metais.pdf](https://www.ku.lt/wp-content/uploads/2021/02/the_University_Veiklos_Planas_2021-2022_metais.pdf)



veiksmų plane pateikiama SSGG analizė, taip pat tikslai, terminai ir rodikliai, kaip pasiekti tikslus ir nustatyti išteklių poreikį. Tai rodo visapusišką požiūrį į plano įgyvendinimą.

29. Siekiant užtikrinti pakankamai išteklių 2021–2030 m. Plėtros plano įgyvendinimui, 2020 m. Universitete buvo įsteigtas naujas skyrius, skirtas išteklių planavimo priežiūros valdymui. Šis naujai sukurtas Strateginės plėtros ir ekonomikos skyrius dirba kartu su Finansinės apskaitos skyriumi, taip pat pertvarkytu 2020 metais. Abu skyriai teikia ataskaitas vyriausiajam finansininkui ir yra pavaldūs Infrastruktūros ir plėtros prorektoriumi.
30. Pagrindinis vidinis mechanizmas, skirtas tikslų ir uždavinių įgyvendinimo stebėsenai, yra Rektorius metinė ataskaita. Vizito susitikimų metu įvairūs Universiteto skyriai pažymėjo, kad jų ataskaitos naudojamos galutiniam Rektorius ataskaitos turiniui formuoti. Taip pat vykdomi nacionaliniai duomenų teikimo reikalavimai, pavyzdžiui, kas penkeri metai duomenys teikiami Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) atliekamam kokybiniam palyginamajam mokslo ir meno veiklos vertinimui bei Lietuvos mokslo tarybos kasmetiniam mokslo ir meno veiklos vertinimui. Kaip nurodyta 22 punkte, veiksmų plane taip pat nurodomi kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai; pavyzdžiai taip pat buvo pateikti savianalizės suvestinėje. Siekiant įrodyti vykdomą stebėseną, buvo paminėti 2018–2019 m. Optimizavimo plano įgyvendinimo pokyčių ir tobulinimo pavyzdžiai, kaip Jūros tyrimų instituto įsteigimas ir Medicinos edukacijos katedros perkėlimas į Sveikatos mokslų fakultetą.

*Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:*

- *Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo, atsakomybių paskirstymo struktūra;*
- *Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos ir priemonės rizikų valdymui;*
- *Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.*

Valdymas ir sprendimų priėmimas

31. 2010 m. birželio mėn. Lietuvos Respublikos Seimo atnaujintas Klaipėdos universiteto statutas, vadovaujantis Universiteto Senato rekomendacijomis, pertvarkė jį iš valstybės biudžetinės įstaigos į viešąją įstaigą. Buvo aiškiai nustatytos sprendimų priėmimo ir valdymo struktūros, įvairios atsakomybės tarp Tarybos, Senato ir Rektorius.
32. Universiteto Rektorius yra paskirtas vieninteliu valdytoju pagal Statutą (3 skirsnio 41 punktas), jo vaidmuo ir atsakomybės yra aiškiai nurodyti. Senatas ir Taryba yra kolegialūs organai, kuriuose atitinkamai yra 40 ir 9 nariai. Universitetą sudaro fakultetai (studijų institutai), akademiniai ir mokslinių tyrimų centrai, mokslinių tyrimų institutai, katedros, biblioteka, botanikos sodas, leidykla, ir kiti Universiteto įsteigti padaliniai.
33. Fakultetų ir katedrų darbuotojai, taip pat studentai turi savo atstovus tiek Senate, tiek Taryboje, yra numatyti mechanizmai kaip teikti informaciją nuo apačios iki viršaus ir bendrauti nuo viršaus iki apačios skirtinguose lygmenyse. Pavyzdžiui, kiekvienos katedros vadovas – tiek akademinis, tiek funkcinis rengia savo srities metines veiklos ataskaitas. Jos svarstomos katedrų komitetuose ir teikiamos tvirtinti Rektoriui. Veiklos rodiklius analizuoja atsakingi

funkciniai padaliniai, kurie juosaptaria su studijų ir mokslinių tyrimų padaliniais, aiškinantis problemas ir teikiant veiklos efektyvumo didinimo priemones. Universiteto restruktūrizavimas per nagrinėjamą laikotarpį sumažino ataskaitų teikimo skaičių, ir ekspertų grupė pritaria, kad dėl to valdymo procesai tapo greitesni ir veiksmingesni.

34. Akivaizdu, kad buvo sukurtas profesionalus požiūris į planavimą ir valdymą, siekiant papildyti teisėtai sukurtas valdymo struktūras. Per dialogą vizito metu taip pat buvo įrodyta, kad tarp studentų sąjungos ir platesnės studentų dalies yra geri santykiai su Universiteto vadovybe: studentai noriai įsitraukia į akademinis valdymo organus ir į Universiteto bendruomenę apskritai.

#### Proceso tobulinimas

35. 2018 m. buvo sukurta Kokybės vadybos sistema (KVS), pagrįsta ISO standartais (ISO 9001, ISO 14001, OKSAS 18001 ir SA 8000). ISO standartai paprastai orientuojasi į procesų valdymą, o Universitetas veiksmingai įgyvendina šį modelį. Kasmet atliekami vidaus auditai ir kas trejus metus yra akredituojama pagal ISO standartus. Patobulintų procesų pavyzdžiai buvo pateikti tiek SS (informacija apie studentų grįžtamąjį ryšį), tiek susitikimų su Universiteto personalu metu (Rinkodaros skyriaus naudojamas analizės modelis). Papildomas aptarimas dėl KVS pateiktas 76–80 punktuose.

36. Projektų, konkursų, finansinės gražos duomenų saugojimo ir tvarkymo sistemos „ePovas“ įdiegimas taip pat buvo įrankis, kuris palengvino universiteto ir įvairių jo projektų valdymą ir suteikė daugiau skaidrumo. Daugelis susitikimų dalyvių patvirtino šios sistemos naudą.

#### Rizikos valdymas

37. Universitetas savo savianalizės suvestinėje nurodė, kad „galimų rizikų universiteto veiklos rezultatams analizė ir identifikavimas pateikiamas strateginiuose dokumentuose, įskaitant strateginius veiksmų planus“, ekspertų grupė pastebėjo, kad Klaipėdos universiteto 2018–2019 m. Optimizavimo plane (13 lentelė) pateikiamas rizikos vertinimas; vis dėlto Universitetui dar reikia sukurti specialų organizacinį Rizikos registrą. Sukurtas Rizikos registras papildys naująjį 2021–2022 m. veiksmų planą, kuris, kaip minėta aukščiau, buvo sukurtas siekiant stebėti ir skatinti naujos strategijos įgyvendinimą. Ekspertų grupė ragina Universitetą pasinaudoti šia galimybe visapusiškai užbaigti 2012 m. išorinio vertinimo išvadose pateiktą rekomendaciją – parengti ir įgyvendinti išsamų Rizikos registrą ir Rizikos vertinimo planą, apimančią visą strateginę veiklą bei pritaikyti šį modelį visam universitetui ir tai atlikti prioritetine tvarka. Optimizavimo plane aprašoma rizikos registro modelį / stilių Universitetas galėtų naudoti bendriems tikslams, tačiau jis galėtų būti patobulintas, jeigu jame būtų nurodyti poveikio ir tikimybės įverčiai. Be to, kiekvienas fakultetas ir institutas turėtų vykdyti tokią pačią veiklą savo atsakomybių lygmenyje; taip pat galima būtų sukurti konkretų didelės apimties projektų registrą. Padalinių planai gali išsivystyti iki institucinių planų. Institucinis registras nustatytais terminais turėtų būti sistemingai peržiūrimas Tarybos.

38. Pažymėtina, kad SSGG analizėje, analizuojamoje SS, nustatyta, kad visiškai išplėtotų Rizikos valdymo procesų nebuvimas yra silpnoji vieta. Rizikos valdymas yra svarbi veikla bet kuriai organizacijai, ypač universitetui, turinčiam daug įsipareigojimų studentams ir visuomenei apskritai. Įsipareigojimų pripažinimas rizika rodo, kad Universitetas save suvokia

kaip organizaciją, kuriančią sąžiningus santykius su socialiniais dalininkais ir besidalijančia tikru savo vidinių iššūkių atspindžiu.

Socialinių dalininkų dalyvavimas valdymo procesuose

39. Valdymą galima vertinti dviem aspektais – veiklos ir strateginio valdymo. Veiklos požiūriu paprastai socialiniai dalininkai mažiau tiesiogiai dalyvauja valdyme, nes katedrų ar padalinio vadovai tiesiogiai prisiima valdymo atsakomybę. Tačiau įtaka priimant sprendimus galima personalui dalyvaujant katedrų posėdžiuose, taip pat sulaukiant studentų grįžtamojo ryšio atitinkamuose forumuose.
40. Subsidiarumo principas įgyvendinamas atsakomybę už veiklą paskirstant šalims, artimiausioms ten, kur bus jaučiamas sprendimų poveikis. Tai papildoma sistemingomis veiklos ataskaitomis aukštesnėms institucijoms – nuo katedros iki fakulteto ir Senato, o veikla galiausiai užfiksuojama metinėje Rektoriaus ataskaitoje. Vizito susitikimų metu prorektorai, dekanai, katedrų vadovai apibūdino procesus ir komunikacijos struktūras tokiu būdu, kuris siūlo organizacijos sanglaudą.
41. Strategijos įgyvendinimo komitetas, sukurtas 2020 m. gruodžio mėn. su visų Universiteto padalinių atstovais, yra aiškus mechanizmas įtraukti socialinius dalininkus į valdymo procesus. Ekspertų grupei buvo pateiktas dokumentas, kuriame išvardijama, kokie nariai sudaro Komitetą. Šis komitetas buvo papildytas 2021 m. pavasarį įsteigtu „Atviru forumu“, kuris suteikė galimybę tiek vidiniams, tiek išoriniams socialiniams dalininkams susitikti virtualiai ir palengvino diskusijas apie strategiją ir jos įgyvendinimą visose universiteto ir bendruomenės dalyse. Šios interaktyvios sesijos taip pat tiesiogiai transliuojamos įvairiose socialinėse medijose užtikrinant, kad prieiga prie informacijos būtų kuo platesnė.
42. Išorinius socialinius dalininkus atstovauja Taryba. Tarp jų – akcinės bendrovės vadovas, Klaipėdos meras, Lietuvos nacionalinio muziejaus atstovas. Ekspertų grupė sužinojo, kad šie išorės nariai gali prisidėti formalia naryste Taryboje, taip pat įvairiais neoficialiais konsultacijų ir keitimosi informacija mechanizmais visuose Universiteto padaliniuose. Šias galimybes ir struktūras vizito metu nurodė ir išoriniai socialiniai dalininkai, ir universiteto darbuotojai, ir jos buvo aprašytos SS bei jos prieduose.

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

- *Sistemingai renkami ir analizuojami veiklos duomenys, rezultatai (įskaitant studentų užimtumą ir absolventų karjeros stebėjimą) nurodomi, duomenys naudojami aukštosios mokyklos veiklos gerinimui;*
- *Informacija apie aukštosios mokyklos veiklą yra aiški, tiksli ir prieinama akademinėi bendruomenei bei visuomenei, reguliariai teikiama steigėjams, juridinio asmens dalyviams.*

Viešoji informacija apie aukštosios mokyklos veiklą ir jos valdymo efektyvumą.

43. Universitetas renka daug duomenų apie savo veiklą ir yra nusistatęs duomenų reikalavimus kaip savo veiksmų planavimo ir institucinės veiklos stebėsenos dalį, pavyzdžiui, 2021–2022 m. dvejų metų veiksmų plane. Universitetas taip pat teikia duomenis, reikalingus įvairioms

nacionalinėms institucijoms, tokioms kaip Lietuvos mokslo taryba arba Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA). Ekspertų grupė pažymėjo, kad Kokybės vadybos sistemos vystymas leido turėti platesnį ir sistemingesnį duomenų rinkinį. Taip pat pripažįstama, kad „ePovas“ sistema skatina projektų valdymo tobulinimą, suteikdama centrinę visų duomenų ir informacijos, susijusios su finansuojamais projektais, registravimo saugyklą.

44. Pažymima, kad yra tam tikrų duomenų rinkimo spragų, kurios galėtų padėti geriau suprasti Universiteto poveikį ir pasiekti jo tikslus. Pavyzdžiui, nepakanka informacijos apie karjeros stebėseną ir absolventų pasirinktas darbo vietas; neaišku, kokia dalis absolventų įsidarbina su savo studijų kryptimi susijusiose srityse. Tai atspindi 72 punkte pateikta rekomendacija.

45. Taip pat pažymima, kad duomenys, surinkti apie nutraukusių ar užtęsusių studijas asmenų skaičių, apsiriboja tik studijų programos pirmaisiais metais. Be to, SS 11 lentelėje pateikiami duomenys, susiję su studentais, baigusiais studijas laiku, tačiau nėra duomenų, kiek procentų sudaro studentai, kurie iškrito ir baigė studijas iš viso. Pastebima, kad asmenys kartais baigia studijas vėliau nei numatomas standartinis studijų laikotarpis. Šis klausimas toliau svarstomas 3 srityje „Studijų ir mokslo (meno) veikla“, 118 punkte.

46. Ekspertų grupė pastebėjo, kad yra daug išsamių duomenų apie Universitetą, pateiktų internetinėje svetainėje, įskaitant anglų kalba. Aiškiai pateikta informacija apie studijų programas, stojimo reikalavimus, stipendijas, mokslinių tyrimų iniciatyvas, akreditacijos statusą.

47. Fakultetai ir institutai sistemingai teikia ataskaitas Senatui ir Tarybai, o abiejų institucijų sprendimais ne tik dalijamasi viduje, bet ir skelbiama internetinėje svetainėje, kaip ir Rektoriaus metinėje ataskaitoje.

#### *Personalo valdymo veiksmingumas:*

- *Nustatyti ir taikomi aiškūs ir skaidrūs akademinio ir neakademinio personalo formavimo, valdymo, vertinimo principai ir procedūros;*
- *Aukštoji mokykla turi pakankamai akademinio (įvertinant nuolat institucijoje dirbančių akademinį personalą) ir neakademinio personalo iškeltiems veiklos tikslams pasiekti;*
- *Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija yra tinkama aukštosios mokyklos tikslams pasiekti;*
- *Sudaromos sąlygos akademiniam personalui tobulinti pedagoginei ir mokslinei veiklai reikalingas žinias ir gebėjimus;*
- *Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas;*

#### Darbuotojų skyrimas, kvalifikacija ir tinkamumas

48. Kaip minėta anksčiau, didžioji Universiteto restruktūrizacija lėmė darbuotojų skaičiaus mažėjimą – tiek akademinio, tiek neakademinio. Tam įtakos turėjo ir nacionalinės vyriausybės sprendimai bei studentų skaičiaus mažėjimas. Išsami informacija apie personalo skaičiaus pokyčius įvairiose katedrose ir padaliniuose buvo pateikta SS ir jos prieduose. Šie pokyčiai buvo susiję su atlyginimų modelio pakeitimais 2019 m., tobulinant atlyginimų modelius pagal

kompetencijos sritis ir organizacijos vaidmeniu sprendžiant skirtingus akademinio ir neakademinio personalo klausimus. Universitetas taip pat priėmė atskirų premijų modelį, papildantį pagrindinį atlyginimą, pagrįstą našumu (SS, 68 punktą). Metinius visų darbuotojų vertinimus atlieka vadovai pagal naują atlyginimų nustatymo procedūrą, o kas penkerius metus kiekvienas akademinio personalo narys (dėstytojai ir moksliniai darbuotojai) yra vertinamas, ir jie dalyvauja atvira konkurse dėl jų sutarties atnaujinimo. Tokių Universiteto pareigų viešo skelbimo pavyzdžiai Lietuvos mokslo tarybos interneto svetainėje buvo pasidalinti su ekspertų grupe. Pateikiami išsamūs kriterijai, kurie apima reikalavimus, susijusius su publikacijomis, mokslinių tyrimų veikla ir įnašu į studijų programas ir kt. Universitetas taip pat turi tikslą padidinti įdarbintų tarptautinių darbuotojų skaičių, kuris padėtų skatinti tarptautinio bendradarbiavimo galimybes ir susitarimus su tarptautinėmis praktikų bendruomenėmis. Nuo 2013 m. iki 2020 m. tarptautinių darbuotojų skaičius išaugo daugiau nei dvigubai.

49. Kaip pažymėta 16 punkte, vertinimo laikotarpiu studentų skaičius reikšmingai sumažėjo. 2013 m. Universitete buvo 5 335 studentai, 2017 m. buvo 3 548, o 2020–2021 m. – iki 3 000. Tai taip pat turėjo įtakos darbuotojų skaičiui, o pastarasis taip pat sumažėjo 26 proc. nuo 2016 m., tačiau dabartinis studentų ir darbuotojų santykis yra didesnis nei panaši tarptautinė praktika. Nors tai tam tikru požiūriu yra naudinga studentams, nes jie turi daugiau galimybių bendrauti su Universiteto darbuotojais, kaip aptarta vėliau šiose vertinimo išvadose (104–108 punktai), tai taip pat gali reikšti, kad auditorijos dinamika nėra tokia patraukli, kaip trokštama. Svarbu paminėti, Universitetas turi pakankamai personalo, kad galėtų įgyvendinti savo strategiją, tačiau tikimasi, kad bus ir toliau tobulinama, kaip skyriai dirba kartu ir kaip svarbiausios paslaugos bus koordinuojamos ir teikiamos per ateinančią laikotarpį. Tai gali lemti tolesnius bendro personalo profilio pakeitimus.

50. Nebuvo pateikta išsami informacija apie tikslų kiekvieno akademinio ar mokslinio tyrimo padalinio kvalifikacijos profilį (taip pat ir amžiaus profilį), tačiau Universitetas nurodė, kad 2016 m. apie 59 proc. pedagoginio ir mokslinio personalo bei 19 proc. kito personalo tobulino savo kvalifikaciją, o 2020 m. jų skaičius padidėjo atitinkamai iki 85 proc. ir 36 proc. Be to, Universitetas informavo, kad 2018 m. Lietuvos mokslo tarybos įvesti nacionalinių reikalavimų pakeitimai padidino universiteto darbuotojų reikalaujamus minimalius kvalifikacinius reikalavimus mokslininkams. Universitetas parengė planus juos įgyvendinti pagal temas, kad būtų galima veiksmingai pereiti prie naujų reikalavimų. Šis metodas yra pagrįstas ir užtikrins, kad būtų laikomasi nacionalinių reikalavimų. Kaip nurodyta 47 punkte, ekspertų grupei buvo pateikti viešai skelbiamų pozicijų pavyzdžiai su išsamiais kvalifikaciniais reikalavimais, atitinkančiais nacionalinius standartus ir taisyklės. Svarbu pažymėti, kad nors darbuotojų skaičius apskritai sumažėjo arba darbuotojai pakeitė savo pozicijas universitete, mokslinių tyrimų darbuotojų skaičius per tą patį laikotarpį padvigubėjo. Universitetas naudoja H indekso (Hiršo indekso) rodiklius, kad galėtų sekti publikacijų kiekį ir jų poveikį tyrėjui. Vienas iš daugelio būdų, kaip sekti citatas, H indeksas atsirado fiziniuose moksluose, ir siūloma, kad H skaičius, kurį pasiekia asmenys, dirbantys „sunkiuosius“ mokslus, yra gerokai didesnis nei socialinių mokslų. Klaipėdos universiteto tyrėjų vidutinis H indeksas yra beveik 4; 20 proc. Universiteto tyrėjų H indeksas yra 6 ir daugiau; o 4 proc. tyrėjų H indeksas – viršija 20. Hiršo

indeksu pažymima, kad po 20 metų karjeros „sėkmingas mokslininkas“ turėtų *H*-indeksą 20, „išskirtinis mokslininkas“ *H*-indeksą 40, o „iš tiesų unikalus“ tyrėjas turėtų *H*-indeksą 60<sup>4</sup>.

51. Ekspertų grupė pažymėjo, kad akademinis personalas turi galimybę imti kūrybines atostogas. Nors Universitetas nepateikė statistikos, akademinis personalas, kuris susitiko su ekspertų grupe, teigiamai kalbėjo apie šią schemą – asmenys, kurie pasinaudojo galimybe, taip pat asmenys, kurie to dar nepadarė. Senatas sukūrė profesoriaus emerito modelį, kad pripažintų reikšmingą indėlį aktyvių ir patyrusių akademikų, kurie daugelį metų dirbo Universitete. Tai taip pat gali padėti Universitetui palaikyti ryšius su didele patirtį turinčia specialistų bendruomene, kuriai priklauso akademikai, ir toliau dirbantys išėję į pensiją. Garbės daktarų ir afilijuotų mokslininkų vardai taip pat gali būti suteikti asmenims, kurie dirbo su kitomis institucijomis, bet prisidėjo prie mokymo ar mokslinių tyrimų veiklos Universitete.
52. Senatas taip pat sukūrė novatorišką „partnerystės profesoriaus“ modelį. Tačiau ekspertų grupė suprato, kad iki šiol šios schemos pažanga dar nebuvo įvertinta. Šis modelis skirtas suteikti galimybę būti pripažintiems verslo ar pilietinių bendruomenių nariams dėl jų dalyvavimo Universitete ir paramos jam. Tai leidžia gavėjui priimti titulą/vardą ir per jį netiesiogiai reklamuoti Universitetą.
53. 16 ir 48 punktuose nustatyta dabartinė padėtis, susijusi su Universiteto darbuotojų įdarbinimu. Diskusijos su darbuotojais parodė, kad nors bendras naujojo modelio nuoseklumas yra vertinamas, vis dar yra pagrindinių paslaugų sričių, kurioms reikia tolesnio reorganizavimo, kad būtų užtikrintos geriausios paslaugos studentams ir veiksminga darbo aplinka darbuotojams. Tai prisidėjo prie 103 punkte pateiktos rekomendacijos, kurioje rekomenduojamos vieno langelio principo paslaugos studentams.
54. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į reikšmingą Universiteto dalyvavimo 2016–2020 m. Baltijos lyčių projekte poveikį. Per šį laikotarpį sutelkdamas dėmesį į Jūros tyrimų institutą ir Jūros technologijų ir gamtos mokslų fakultetą, Universitetas planuoja įgyvendinti metodus, sukurtus siekiant skatinti lyčių lygybę visoje institucijoje.

Parama darbuotojų mokymui ir tobulinimui

55. Susitikimų su Universiteto darbuotojais metu buvo paminėta labai daug teigiamų mokymo ir profesinės paramos pavyzdžių, kuriuos Universitetas teikia asmenims. Pavyzdžiai apėmė visus Universiteto padalinius, o darbuotojai kalbėjo apie galimybę lengvai gauti finansavimą, tarptautines keliones pagal atitinkamą akademinę ir mokslinę veiklą ar dalyvavimą įvairiose Europos iniciatyvose. Buvo paminėta parama leidžiant straipsnius, vykimas į „Erasmus“ vizitus, rengiant techninius mokymus, susijusius su laboratorijomis ar specifinėmis įgūdžių sritimis. Darbuotojai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, teigiamai atsiliepė apie Universiteto veiklą šioje srityje. Kaip minėta anksčiau, Universiteto mokslininko modelis taip pat buvo paminėtas kaip teigiamas akademinės darbuotojų aplinkos bruožas. Ekspertų grupė pastebėjo, kad padalinių restruktūrizavimas ir naujų personalo veiklos valdymo ir vertinimo modelių, įskaitant atlyginimų sistemas, įvedimas turėjo įtakos visiems darbuotojams, tiek akademiniams, tiek neakademiniams. Pažymima, kad personalo poreikių profesinei paramai

---

<sup>4</sup>Hirsch, J. E. (2005 m. lapkričio 15 d.). „Indeksas, skirtas kiekybiškai įvertinti asmens mokslinių tyrimų rezultatus“. PNAS. 102 (46):165692. ar Xiv: fizika/0508025

vertinimo ir personalo veiklos valdymo modelio pakeitimai ir patobulinimai iki šiol ypatingą dėmesį skyrė akademiniam personalui. Universitetas pritaikė personalo palaikymo modelį, kai mokymasis ir tobulinimasis yra prieinamas visoms personalo grupėms, nors suprantama, kad iš pradžių, Universitetas daugiau dėmesio skyrė akademinio personalo poreikiams vykstant radikaliems pokyčiams ir naujosios strategijos įgyvendinimui.

*Finansinių ir materialųjų išteklių valdymo efektyvumas:*

- *Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;*
- *Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;*
- *Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti planuojami ir panaudojami racionaliai;*
- *Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami;*

Finansinių išteklių planavimas, paskirstymas ir naudojimas

56. Universiteto Statutas nustato biudžeto planavimo ir paskirstymo modelį, o parengta tvarka (*Klaipėdos universiteto Finansų valdymo, biudžeto formavimo ir vykdymo tvarkos aprašas*) numato jo įgyvendinimą. Kasmet Rektorius Tarybai pateikia tvirtinti vienerių metų biudžetą. Biudžetas Tarybai pateikiamas po Senato svarstymo, kuris taip pat nustato biudžeto sudarymo gaires, kuriomis remiantis sprendžiamas atitinkamų universiteto padalinių nepriklausomumas ir skiriamas finansavimas svarbiausių paslaugų pagrindinėms veiklos funkcijoms ir pridėtinėms išlaidoms padengti. Susitikimų metu dekanai ir kiti darbuotojai aiškiai parodė, kad jiems yra žinomi vykstantys procesai ir kad jie supranta, kaip biudžetas derinamas su strateginiais Universiteto tikslais, pavyzdžiui, kaip galimybė gauti papildomą finansavimą yra susieta su padidėjusiu studentų skaičiumi.

57. Finansinių išteklių valdymą po patvirtinimo vykdo Finansų ir buhalterinės apskaitos skyrius, vadovaujamas vyriausiojo buhalterio. Už biudžeto stebėseną ir analizę atsako vyriausiasis finansininkas.

58. Yra trys finansų kontrolės lygmenys: vidaus auditas; išorės auditas, paskirtas per Rektoratą; ir valstybės priežiūra. Rengiamos metinės finansinės ataskaitos. Finansinių duomenų apžvalga yra įtraukta į Rektoriaus metinę ataskaitą ir yra viešai prieinama.

Finansavimo šaltiniai

59. Universitetas pateikė išsamius duomenis apie finansavimo šaltinius ir visapusišką požiūrį, kurio jis siekia ieškodamas įvairių galimybių užsitikrinti papildomus finansinius išteklius. Valstybės skiriamas asignavimas yra didžiausias atskiras Universiteto finansavimo šaltinis, 2018–2020 m. jis sudarė beveik 42 proc. visų gautų lėšų. Pastaraisiais metais jis sumažėjo dėl sumažėjusio studentų skaičiaus, dėl demografijos ir ypač dėl studijų krypčių perkėlimo į Lietuvos muzikos ir teatro akademiją.

60. Iš dalies dėl šios situacijos, iš dalies dėl universiteto reakcijos į ją keičiasi finansavimo šaltinių pusiausvyra. Kaip siūloma Optimizavimo plane, Universitetas siekia priimti daugiau

tarptautinių studentų, kad kompensuotų vietinių studentų skaičiaus sumažėjimą. Jis taip pat siekia padidinti pajamas iš ekonominės ir paslaugų veiklos, kuri duoda pajamų. Šis finansavimo srautas ypač padidėjo per pastaruosius 3 metus ir dabar sudaro apie 50 proc. nuosavų Universiteto lėšų. Tai susiję ir su 2012 m. išorinio vertinimo rekomendacija, kad „galbūt pasisamdęs rinkodaros ir prekių ženklų specialistų, [Universitetas] parengtų įgyvendinimo planą, kuriame būtų išdėstyti, kartu su pagrindiniais veiklos rodikliais ir gairėmis, ambicingi, bet realūs Klaipėdos universiteto pajamų didinimo tikslai užsakomųjų tyrimų, intelektinės nuosavybės teisių, patentų ir naujų įmonių srityse“.

61. Nepaisant to, kaip ir kitose aukštosiose mokyklose, Covid 19 pandemijos poveikis finansavimui buvo neigiamas, o šiuo metu pajamos iš tarptautinių studentų mažėja.

#### Materialieji ištekliai

62. 2020 m. balandžio mėn. Universitetas atnaujino savo programinės įrangos įrankius – „Office 365“ ir „SharePoint“, kuriuos abu naudoja studentai ir darbuotojai. Virtuali mokymosi aplinka – „Moodle“ taip pat buvo atnaujinta į naujausią versiją.

63. Kaip nurodyta, biudžeto sudarymo procese yra vietinių planavimo procesų, pagrįstų strateginiais tikslais. Susiję viešieji pirkimai yra reglamentuojami vietiniu ir nacionaliniu lygmeniu.

64. Biblioteka studentams yra esminis šaltinis, ji turi svarbiausius elektroninius išteklius. Studentai teigiamai kalbėjo apie galimybę susipažinti su tekstais virtualiai, ypač Covid 19 kontekste, ir nurodė, kad neteko tekstų laukti eilėse, o tai rodo, kad yra pakankamai licencijų.

65. Iš įvairių susitikimų paaiškėjo, kad buvo vykdoma papildomų tekstų paieška ir užsakymai prieš naujus akademinis metus; biblioteka kasmet priima užklausas iš dėstytojų. Darbuotojai nurodė, kad bibliotekos fondų išdėstymas įvairiose miesto vietose nebuvo naudingas ir plasilaido planais apie naujos bibliotekos kūrimą – jie paminėjo galimą planą biblioteką įsteigti kito instituto teritorijoje, pasirašant bendradarbiavimo sutartį, kuri būtų labai naudinga abiem institucijoms.

66. Kai kurie darbuotojai nurodė naudingą teksto atpažinimo programinę įrangą padedančią aptikti ir naikinti plagijavimą ar kitas akademinę pažeidimų formas.

#### Išteklių pakankamumas

67. Pažymima, kad iš valstybės biudžeto lėšų Universitetas negalėtų vykdyti studijų programų ir paslaugų, kokias vykdo dabar, tam reikia daug papildomų lėšų iš kitų šaltinių, kaip aptarta aukščiau.

68. Nepaisant to, per nagrinėjamą laikotarpį Universitetas užsitikrino labai reikšmingą projekto finansavimą, kurio rezultatas buvo sėkmingas Jūrinio slėnio parkas, Mėlynoji akademija ir trijų laivų įsigijimas, o tai savo ruožtu pritraukia finansavimą vykdant mokamas paslaugas/tyrimus. Tai išsamiai aptariama 113–114, 145 ir 149 punktuose.

69. 69. Kitas svarbus turtas ir švietimo ištekliai yra Universiteto Botanikos sodas, o įvairios vietinės partnerystės, pavyzdžiui, su vietiniais muziejais, suteikia studentams galimybę susipažinti su pradinio ugdymo ir mokslinių tyrimų galimybėmis.



70. **Apibendrinant**, Universitetas padarė didelę pažangą po restruktūrizavimo, strateginiuose pokyčiuose ir optimizavime. Yra įrodymų, kad valdymo ir administravimo struktūros yra veiksmingai naudojamos pokyčiams paskatinti, tikslams nustatyti ir jų pasiekimo planavimui. Demografijos iššūkiai, nacionaliniai ir tarptautiniai prioritetai yra žinomi ir dėmesingai svarstomi.

71. **Sprendimas:** Sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų ir yra vertinama 3 balais.

72. **Rekomendacijos šiai sričiai:**

- Universitetas turėtų užbaigti 2012 m. instituciniame vertinime pateiktą rekomendaciją parengti ir įgyvendinti išsamų Rizikos registrą ir Rizikos vertinimo planą, apimančią visą strateginę veiklą ir operacijas; be to, kiekvienas fakultetas ir institutas turėtų vykdyti tą pačią veiklą savo lygmeniu.
- Universitetas pripažįsta, kad trūksta duomenų apie absolventų karjeros ir užimtumo vietas ir jų stebėsenos, ir kad atsakomybė šiuo metu yra decentralizuota. Ekspertų grupė rekomenduoja, kad atsakomybė ir šių klausimų priežiūra būtų centralizuota vadovaujant prorektoriui, o kokybiniai ir kiekybiniai duomenys būtų renkami ir analizuojami siekiant kasmet teikti ataskaitas Senatui. Dėl to turi būti parengtas metinis veiksmų planas, siekiant užtikrinti veiksmingesnę absolventų užimtumo vietų stebėseną ir priežiūrą.

73. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Kalbant apie naują Strateginį plėtros planą 2021–2030 ir įvykdytą 2012–2020 planą, ekspertų grupė patvirtino, kad universiteto konsultacijų dėl strateginių tikslų ir uždavinių kūrimo ir pažangos stebėsenos procesai yra skaidrūs. Fakulteto ir instituto planavimas yra gerai su tuo suderintas.
- Organizaciniai ir struktūriniai pokyčiai, įvesti po paskutinio išorinio vertinimo, padidino organizacinį efektyvumą ir yra aiškiai suprantami universiteto darbuotojams.
- Tarp studentų sąjungos ir platesnės studentų organizacijos bei universiteto vyresniosios vadovybės yra geri santykiai, taip pat studentai turi daug galimybių atstovauti ir dalyvauti akademinio valdymo organuose visuose organizacijos lygmenyse.

### 3.2. Kokybės užtikrinimas

*Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:*

- *Aukštoji mokykla turi patvirtintus ir viešai skelbiamus vidinį kokybės užtikrinimą reglamentuojančius dokumentus, kurie dera su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis;*
- *Planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo vidaus kokybės užtikrinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir dalininkų dalyvavimą;*
- *Nustatyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo procesai;*
- *Aukštojoje mokykloje taikoma veiksminga parama studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui*

- *Nustatytos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliavimo, etikos nuostatos ir procedūros;*
- *Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.*

Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės

74. Nuo 2014 m. Universitete taikoma kokybės vadybos sistema (KVS), skirta remti Universiteto veiklą ir padėti užtikrinti gerąją praktiką. Universiteto KVS yra grindžiama kokybės vadybos sistemos standarto LST EN ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015), taip pat Aplinkos apsaugos vadybos sistemos LST EN ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015) ir Darbuotojų sveikatos ir saugos sistemos LST ISO 45001:2018 (ISO 45001:2018) rekomendacijomis. 2011 m. strategijoje buvo išskirti tikslai, kuriais kokybės vadybos sistemos priėmimas buvo laikomas prioritetu. Kokybės ISO modelis yra ypač orientuotas į valdymo procesus ir procesų valdymą. Akivaizdu, kad Universitetas tobulina KVS remdamasis 2011 m. Universiteto strateginiu planu.
75. Atsižvelgiant į tai, kad kokybės ISO modelyje ypatingas dėmesys skiriamas valdymo procesams ir kad Universitetas išlaikė savo ISO sertifikavimą nuo tada, kai jis buvo pirmą kartą gautas, ekspertų grupė suprato, kad organizacinio planavimo procesai, stebėsenos ir priežiūros mechanizmai, kurie instituciniu lygmeniu buvo paminėti pirmojoje šių vertinimo išvadų dalyje, Universitete veikia gerai. Aukščiau aptarti organizacijos valdymo modelis ir strateginio planavimo procesai atspindi ISO valdymo metodą. Pažymima, kad Universitete veikia vidaus audito tarnyba, kuri kasmet vykdo ISO standartų stebėseną. Ekspertų grupė pritaria Universiteto nuomonei, kaip išdėstyta SSGG analizėje, kad KVS „palengvina veiklos efektyvumo didinimą, veiksmingą finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymą, valdymo kompetencijų plėtrą“.
76. Universitetas taip pat parengė dokumentą, kuris įvardijamas kaip „Kokybės vadovas“. Jo naujausia versija buvo patvirtinta Senato 2021 m. vasario mėn. Kokybės vadove pažymima, kad „Universitetas yra parengęs kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos strategiją, remiantis atitinkamų standartų įsipareigojimais“, tai yra ISO. Toliau teigiama, kad institucijos vidinė kokybės sistema yra pagrįsta nacionaliniais teisės aktais, vidiniu universitetų reguliavimu ir Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo modelio nuostatomis, o po to išvardijamos kai kurios sritys, kurioms nustatyti standartai 2015 m. *Europos aukštojo mokslo erdvės (ESG) kokybės užtikrinimo standartai ir gairės*. Šis dokumentas yra viešai prieinamas universiteto interneto svetainėje.
77. Susitikimų su ekspertų grupe metu, Universiteto personalas pabrėžė, kad dešimt vidinio kokybės užtikrinimo ESG nuostatų yra pritaikytos įvairiuose Universiteto dokumentuose, kuriuos dar papildė ir Kokybės vadovas. Kai kuriuos iš jų ekspertų grupė peržiūrėjo, pavyzdžiui, studentų grįžtamojo ryšio tvarką. Tačiau pats Kokybės vadovas nenumatė tvarkų, kaip Universitetas užtikrina akademinę kokybę, bei nėra išplėstinio ESG standartų naudojimo dokumentuose, su kuriais ekspertų grupė susipažino. Vizito metu įvairių padalinių darbuotojai, įskaitant kokybės padalinį, nė karto neužsiminė apie ESG, kaip ESG galėtų padėti akademinėi kokybei, kokios akademinės politikos priemonės galėtų prisidėti prie Universiteto veiklos, pavyzdžiui, *Europos aukštojo mokslo erdvės jungtinių programų kokybės užtikrinimo nuostatos*, atsižvelgiant į tai, kad jungtinių programų didėjimas yra vienas iš Universiteto

tikslų. Institucinėje programoje nėra jokios informacijos apie kokybės užtikrinimą, išskyrus atvejus, kai ją atstovauja Vidaus audito tarnyba, tačiau ji yra juridinio asmens pusėje, ir nėra jokių matomų požymių, kad ji užsiima akademinio kokybės užtikrinimu. Nėra skyriaus, tiesiogiai atsakingo už akademinės kokybės užtikrinimą.

78. Atrodė, kad universiteto kokybės vadovas nėra ypač naudingas darbuotojams dokumentas, ir nebuvo jokių požymių, kad jis būtų atskaitos taškas akademiniai kokybei nustatyti. Jis nepateikia skaitytojui aiškios informacijos apie tai, kaip Universitetas sistemingai savarankiškai reguliuoja save, siekdamas užtikrinti, kad programos būtų nuolat prižiūrimos pagal standartus, kuriais jos pirmą kartą buvo patvirtintos, ir nuolat tobulinamos. Kaip nurodyta 78–79 punktuose, ekspertų grupė pažymėjo, kad vadove pateikiama informacija apie aukštesnio lygio principus ir išipareigojimus, visų pirma susijusius su ISO standartais ir valdymo procesais, tačiau jame trumpai aprašomi mokymosi ir mokymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo bei studentų patirties užtikrinimo ir peržiūros procesai ir procedūros, arba vykdomos studijų programų stebėsenos ir peržiūros procedūros. Vadove turėtų būti numatytos pamokomosios procedūros ir svarbu, kad kokybės vadovas būtų peržiūretas, patikslintas ir atnaujintas, kad būtų nustatytos akademinės kokybės užtikrinimo procedūros.

Veiklos planavimo, rengimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir periodinio vertinimo vidaus procesai

79. Atsižvelgdama į universiteto pažangą kuriant kokybišką kultūrą nuo 2014 m. KVS įkūrimo, Ekspertų grupė apsvarstė studijų programų ir studijų sričių nuolatinės, metinės ir periodinės peržiūros tvarką. Kaip pažymėta 74–75 punktuose, organizaciniu lygmeniu vyksta veiksmingi planavimo, stebėsenos ir vertinimo procesai. Jie buvo parengti kartu su strateginio planavimo procesais, susijusiais veiksmų planais ir Optimizavimo planu, ir tam tikru mastu buvo remiami vykdamas restruktūrizavimą, ir jiems pritarė KVS. Tačiau procesams, susijusiems su akademiniais klausimais, ir konkrečioms programoms ar pažintinių programų grupėms, yra mažiau matomumo ar akivaizdaus nuoseklumo. Atrodo, kad tai yra dichotomija tarp planavimo, įgyvendinimo ir sistemingo organizacinio lygmens veiklos ir programos / studijų krypties peržiūros. Planavimo ir peržiūros ciklai nepakankamai orientuoti į pagrindinę akademinę veiklą. 2012 m. institucinėje ataskaitoje rekomenduojama „reguliariai rengti atskirų akademinės kokybės užtikrinimo procesų apžvalginių ataskaitų ciklą ir [apie] centrinę ir vietinę paramos paslaugų teikimą svarstyti Senatui“. Tai buvo iš dalies baigta, tačiau metinė programos stebėsenos nebuvo visiškai parengta.

80. Ekspertų grupė pažymėjo, kad Universitetas neturi sistemingos, holistinės metinės programų peržiūros modelio. Nors kiekvienais mokslo metais katedra atsižvelgs į studentų apklausos grįžtamąjį ryšį ir kitą su programa susijusią informaciją, nėra reikalavimo ar nusistovėjusios praktikos užbaigti išsamią metinę stebėseną ir peržiūrą bei parengti oficialią ataskaitą, kurią svarstys atitinkamos priežiūros institucijos. Tačiau tai laikoma geriausia praktika platesniame Europos kontekste. Pažymima, kad yra studijų komitetai ir fakulteto komitetai, o Senatui pateikiama informacija, kad ji būtų įtraukta į rektoriaus metinę ataskaitą, tačiau yra šiek tiek „ad hoc“ principo į tai, kas kasmet pranešama apie programas. Ekspertų grupė pažymi, kad jei Senatui neteikiamos sistemingos metinės ataskaitos apie studijų sritis ir (arba) programas, neaišku, kaip gali būti panaikinta priežiūros atsakomybė ir priešpriešinys patikrinimas dėl patobulinimų.

81. Atsižvelgdama į periodinę programos ir (arba) studijų srities peržiūrą, ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad programos peržiūrimos kas treji metai, įskaitant veiksmų, susijusių su naujausiu išoriniu vertinimu, peržiūrą. Tačiau nebuvo aiškumo, kaip šiame procese buvo naudojami ESG ar kiti išorės standartai. Tam tikru mastu atsirado priklausomybė nuo SKVC atliktos, išorinės studijų sričių peržiūros, kad būtų užtikrinta kokybė.

82. Vizito vietoje vykusio dialogo metu ir atsižvelgusi į SS, ekspertų grupė suprato, kad Universitetas priėmė akademinės kokybės koncepciją, kurioje tikisi, kad bus išlaikyti akademiniai standartai, o per universitetą bus pasiekti patobulinimai, daugiausia dėmesio skiriant konkreitiems veiksams, pavyzdžiui, mokytojų ir mokslo darbuotojų profesiniam tobulėjimui ir paramos studentams sistemos teikimui. Akademinė kokybė „de facto“ bus pagerinta. Ekspertų grupė remia universitetą, kad šios priemonės, kaip antai nustatytos (darbuotojų profesinio tobulėjimo ir studentų rėmimo nuostatos), būtų svarbios, tačiau pataria sistemingiau taikyti metinį programų ir (arba) studijų srities persvarstymą ir tinkamą peržiūrų priežiūrą. Atrodo, kad universiteto priimtas požiūris veikia remiantis tuo, kad akademinė kokybė yra „savaimė suprantama“ ir kad tvirta vidinės atskaitomybės sistema yra suvokiama kaip našta, o nei parama, nei visuomenės pasitikėjimo paslaugų kokybe užtikrinimo priemonė.

83. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad yra gerai parengtos procedūros, skirtos rinkti studentų atsiliepimus, naudojant įvairius studentų tyrimus, katedros ir fakultetai nuolat aptaria ir analizuoja išvadas. Sukurtas geras apklausos įrankių pasirinkimas. Remdamasi šiuo geru darbu, ekspertų grupė rekomenduoja nustatyti konkrečius mechanizmus, kuriais būtų galima informuoti visas studentų grupes apie veiksmus, kurių buvo imtasi arba kurie planuojami, kad visa studentų klasių grupė galėtų pamatyti, kokių veiksmų buvo arba bus imtasi reaguojant į klausimus, kuriuos jie iškėlė savo pateikiamuose atsiliepimuose. Tai būtų svarbus mechanizmas oficialiai „uždaryti grįžtamojo ryšio ciklą“.

84. Veikia Rektoriaus ir Senato sudaryta studijų kokybės komisija. Jos tikslai – universiteto studijų kokybės analizė, pagal kurią Senatui pateikiamos atitinkamos rekomendacijos dėl studijų kokybės standartų ir kriterijų; tarptautinių susitarimų laikymasis; pasiūlymai dėl strateginio veiksmų plano; siūlomos naujos akademinės kokybės užtikrinimo procedūros; konsultuoti rektorių ir kitus universiteto valdymo organus studijų kokybės užtikrinimo klausimais. Šis komitetas turės vaidmenį svarstant, kaip būtų galima nustatyti sistemingesnes, suderintas ESG akademinės kokybės procedūras.

#### Pagalba studentams ir personalui

85. Ekspertų grupė paminėjo universiteto įsipareigojimą užtikrinti, kad studentams ir personalui būtų teikiama įvairi atitinkama pagalba. Diskusijose su studentais buvo akivaizdu, kad jie jaučiasi palaikomi ir kad jiems prieinama akademinė ir neakademinė pagalba, ir tai vyko nuosekliai per visą pandemijos laikotarpį. Galima gauti stipendijas tiek už akademinius nuopelnus, tiek kaip pagalbą studentams, patiriantiems nepalankią socialinę ir ekonominę padėtį; nemokamos psichologo paslaugos; kaip ir konsultavimas karjeros klausimais telefonu ar elektroniniu paštu; dvasininko pagalba; teikiamos studentų apgyvendinimo paslaugos; ir yra įvairių socialinių ir sporto klubų ir organizacijų.

86. Tačiau dialoge su darbuotojais ir studentais ir, kaip nurodyta SS, pagalba karjeros klausimais yra decentralizuota katedroms ir šiame kontekste ji šiek tiek skiriasi savo kokybe ir

traktuote. Siūloma, kad pagalba studentams būtų centralizuotai koordinuojama „vieno langelio“ principu visoms pagalbos ir akademinėms paslaugoms, valdomoms centralizuotai.

87. Kaip nurodyta 54 punkte, darbuotojams prieinama gera profesinė parama finansavimo mokymuisi ir kvalifikacijos kėlimui forma; kūrybinės atostogos; parama leidiniams; parama konferencijoms, taip pat nemokamos priemonės, pavyzdžiui, psichologinė ir dvasininko pagalba.

Akademinis sąžiningumas, tolerancija ir nediskriminavimas, apeliacijos ir etika

88. Universitetas turi lygybės politiką, ir šiuo metu ji peržiūrima, nes buvo nustatyti atliktini patobulinimai. Ekspertų grupė skatina universitetą dėl šio sumanymo ir siūlo, kad būtų galima imtis visapusiško požiūrio į lygybę, teisingumą, įvairovę ir įtrauktį ir jis turėtų apimti visą akademinę ir administracinę veiklą bei elgesį.

89. Ekspertų grupė peržiūrėjo informaciją, įrodančią, kad akademinį skundų teikimo procesas vyko ilgą laiką, ir patvirtina, kad jis tinkamas.

90. Akademinės etikos kodeksą Universitetas pirmą kartą patvirtino 2015 m., o paskiausiai jis buvo atnaujintas 2019 m. Ji suteikia pagrindą tiek bendriems etikos standartams, tiek etiniams mokymo, mokymosi ir mokslinių tyrimų reikalavimams. Jis papildytas priemonėmis, padedančiomis užtikrinti, kad plagiatas būtų aptinkamas ir apdorojamas, pavyzdžiui, įdiegta teksto atitikimo programinė įranga, kuri tikrintų visą studentų darbą. Komisija patvirtino, kad pandemijos laikotarpiu sėkmingai pavyko laikytis šių akademinio vientisumo užtikrinimo priemonių.

Išorinis vertinimas ir veiklos tobulinimas

91. Į penkioliką 2012 m. institucinio vertinimo rekomendacijų buvo iš esmės atsižvelgta, kaip nurodyta šiose išvadose. Kai kuriems elementams gali prireikti paskesnės veiklos, tačiau tai yra priimtina, nes organizacija vystosi, o vertinimo ir tobulinimo ciklai tęsiasi.

92. Trys ankstesni vidiniai programų ar programų grupių vertinimai labai sąmoningai atsižvelgia į SKVC išorinio SKVC vertinimo išvadas, kaip pažymėta 80 punkte. Tačiau neatrodo, kad būtų ekstrapoliacija iš programos / studijų krypties vertinimo ataskaitos gauti bendrą institucinį požiūrį, kai gali būti nustatytos teminės stiprybės ar trūkumai bei tobulintinos sritys.

93. Kaip nurodyta 76 punkte, Universitetas sėkmingai išlaikė savo ISO sertifikavimą, kai jam kas 3 metus taikomas išorinis pakartotinis vertinimas.

94. **Apibendrinant**, Universitetas padarė gerą pradžią kuriant kokybės sistemą ir neabejotinai sukūrė veiksmingus visos organizacijos procesus. Nepaisant to, labai trūksta ryškumo sistemingai vidaus akademinės kokybės užtikrinimo sistemai, kuri veiksmingai naudoja ESG standartus ir sistemingai priima juos tikslinėms procedūroms. Ekspertų grupė ragina universitetą kritikuoti „sistemą sistemos labui“, tačiau užsimena, kad svarstymai apie ESG standartus galėtų padėti universitetui kurti procedūras, kurios suteiktų papildomos naudos ir patobulintų programas bei mokslinius tyrimus.

95. **Sprendimas**: ši sritis atitinka minimalius reikalavimus ir yra trūkumų, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį, ir jai skiriami 2 balai.

## 96. **Rekomendacijos šiai sričiai:**

- Kokybės vadove paprastai turėtų būti nurodymų dėl procedūrų. Nors vadove yra informacijos apie aukštesnio lygio principus ir įsipareigojimus, ypač susijusius su ISO standartais ir valdymo procesais, jame nėra aprašyti procesai ir procedūros, užtikrinantys ir gerinantys mokymosi ir mokymo kokybę bei studentų patirtį, arba nuolatinės studijų programų stebėsenos ir peržiūros procedūros. Nors jame išvardytos pagrindinės ESG 1 dalies antraštės, neaprašomi jokie procesai ar procedūros, kaip šios gairės yra naudojamos ir įgyvendinamos. Todėl kokybės vadovas turėtų būti peržiūrėtas, persvarstytas ir atnaujintas, kad būtų įtrauktos universiteto akademinės kokybės užtikrinimo procedūros.
- Formalios rašytinės ir archyvuotos metinės ataskaitos kiekvienai studijų programai neturėjimas ir pasikliovimas trejų metų savianalize yra nepakankamas užtikrinti akademinę kokybę. Rekomenduojama, kad visos studijų programos (arba susijusios studijų programos ar studijų kryptys) užpildytų tokią ataskaitą. Turėtų būti atsižvelgta į ESG gaires dėl studijų programų vidinio vertinimo, kai tikimasi, kad kasmet bus atliekamas programos turinio vertinimas atsižvelgiant į naujausius mokslinius tyrimus, visuomenės poreikius, pažangą ir studijų nebaigimą, studentų vertinimo metodus, studentų grįžtamąjį ryšį, mokymosi aplinką ir paramos studentams paslaugas.
- Taikomos studentų grįžtamojo ryšio rinkimo procedūros naudojant studentų apklausas, ir yra mechanizmų tai aptarti ir analizuoti, tačiau rekomenduojama sukurti mechanizmus, kaip sistemingai informuoti auditorijos grupes ar visus studentus apie veiksmus, kurių buvo imtasi ar planuojama atlikti „užtikrinti informacijos grįžtamąjį ryšį“, atsižvelgiant į pateiktame atsiliepime iškeltas problemas.
- Šiuo metu Universitetas peržiūri savo lygybės, įvairovės ir įtraukties politiką, ir tai turi būti sveikintina. Turėtų būti suteikta galimybė visapusiškai patenkinti visų studentų (besimokančiųjų) ir darbuotojų poreikius bei teises, nepriklausomai nuo lyties, negalios, etninės kilmės, amžiaus, seksualinės orientacijos, šeiminių padėties, religijos ar tautybės. Persvarstyta politika turėtų apimti visą akademinę ir administracinę veiklą bei funkcionavimą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja universitetui atlikti išsamią centralizuotos pagalbos studentams produktyvumo ir veiksmingumo peržiūrą. Šiose išvadose turėtų būti apsvarstyta „vieno langelio“ principo sukūrimo nauda visoms pagalbos studentams paslaugoms, įskaitant konsultacijas dėl karjeros ir stažuotes; karjeros ir absolventų stebėseną ir sekimą; akademinį konsultavimą; bendravimo įgūdžių lavinimą; tarptautinį judumą ir konsultacijas užsienio studentams; psichologinį konsultavimą ir gerovę; ir stipendijas.

## 97. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- 2014 m. įdiegta kokybės vadybos sistema pagerino organizacinių ir administracinių procesų valdymą ir prisidėjo prie efektyvesnio universiteto veiklos vykdymo bei strateginio ir operatyvinio valdymo supratimo.

### 3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

*Mokslo (meno) veiklos lygis, studijų ir mokslo (meno) veiklos suderinamumas ir jų atitikimas strateginiams veiklos tikslams:*

- *Vykdoma studijų ir mokslinių tyrimų (meno) veikla ir jų rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus;*
- *Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas nuolatinėms aukštosios mokyklos studijoms;*
- *Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;*
- *Nuosekliai vykdomas užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformalaus bei savaiminio mokymosi pripažinimo pripažinimas.*

Mokslinių tyrimų ir studijų programos atitinka misiją ir strategiją

98. Kaip aptarta atitinkamai 19 ir 21 punktuose, universiteto misija ir vizija buvo atnaujintos 2020 m., patvirtinus *Klaipėdos universiteto 2021–2030 m. plėtros strategiją*. Vizija yra ateičiai kuriantis *Universitetas su pripažintais tarptautiniais mokslo ir studijų pasiekimais ir naujovėmis, susijusiomis su Baltijos jūros regiono gerove*. Atrodo, kad Universiteto padalinių, o vėliau ir studijų kryptių, susijusių programų ir mokslinių tyrimų sričių restruktūrizavimas buvo atliktas gerai, o dabartinis organizacinis profilis ir programų portfelis puikiai atspindi savo kompetencijos ir specializacijos sritis, ir visa tai suderinta su institucine misija ir strategija.
99. Universiteto portfelis, kuriame atsižvelgiama į fizinių ir socialinių mokslų pusiausvyrą ir kuriame dėmesys skiriamas regiono kultūrai ir istorijai pasitelkiant humanitarinių mokslų patirtį, gerai atspindi suformuluotą strategiją ir yra gerai pritaikytas susijusiam veiksnių planui. Ryšiai su viešosiomis, privačiomis ir vyriausybinėmis įstaigomis vietos, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis yra gerai suderinti su universiteto studijų kryptimis ir kompetencijomis. Tinkamas bendradarbiavimas remiasi ir/arba naudojasi Universiteto kompetencija.
100. Aptariant universiteto taikytą mokymo ir mokymosi modelį, buvo aišku, kad buvo gerai suprantamos Bolonijos proceso priemonės, kuriomis, be kita ko, siekiama sustiprinti į studentą orientuotą mokymąsi, kvalifikacijų skaidrumą ir besimokančiųjų bei absolventų judumą. Programos kuriamos nurodant numatomus rezultatus, o susitikimų metu buvo minimi rezultatais pagrįstų programų kūrimo pavyzdžiai. Judumo ir tarptautiškumo klausimai aptariami 124–131 punktuose.
101. Kituose į studentą orientuoto mokymosi pavyzdžiuose nurodyti lankstūs mokymosi keliai su pasirenkamomis galimybėmis; įvairūs vertinimo metodai; mišraus mokymosi galimybių užtikrinimas. Pastarasis buvo ypač išnaudotas per Covid 19 laikotarpį, o daugelis mokymo patobulinimų yra susiję su pandemija. Studentai teigiamai kalbėjo apie tai, kad gali tęsti paskaitas internetu, naudotis ištekliais nuotoliniu būdu ir prireikus „susitikti“ su darbuotojais internetu.
102. Ypatingas bruožas, į kurį Universitetas parodė nuoseklų požiūrį, buvo studentų įtraukimas – visuose cikluose – į mokslinių tyrimų projektus ar viešųjų paslaugų teikimo sutartis.

Diskusijose su darbuotojais, studentais ir absolventais buvo pateikta daug pavyzdžių, kaip studentai galėtų pasinaudoti labai praktinio mokymosi ir taikomųjų mokslinių tyrimų galimybėmis, prisidėdami prie Universiteto projektų, kuriems vadovauja mokslininkai ar kitas akademinis personalas. Studentai kalbėjo apie tiesioginį bendradarbiavimą su akademinio personalu ir mokslininkais atliekant projektus, tiesiogiai susijusius su jų studijomis; jie susidūrė su darbu su klientais ir projektų bei tyrimų planavimu pagal kliento poreikius. Buvo daug įrodymų, kad darbuotojai įtraukė mokslinius tyrimus į mokymą ir studentai turėjo galimybių prisidėti prie pramonės projektų, taip pat skleisti išvadas akademinėse konferencijose.

103. Akademinis personalas ir mokslininkai parodė entuziazmą ir atskleidė kūrybiškumą apibūdindami ir aptardami savo tyrimus. Buvo akivaizdu, kad jie perdavė savo susidomėjimą ir jaudulį tiek studentams, tiek vietos verslo ir pilietinių bendruomenių nariams.

104. Svarstant, kaip vykdoma *studijų ir mokslo (meno) veikla ir jos rezultatai atitinka aukštosios mokyklos* misiją ir strateginius tikslus, daugybė taikomųjų tyrimų projektų, vykdomų regioniniame kontekste, yra gausūs įrodymai, ir daugelis jų yra gera principo „iš apačios į viršų“ iliustracija. Bendradarbiaudami su išorės socialiniais dalininkais, akademikai galėjo tiesiogiai reaguoti į vietos poreikius ir studentus įtraukė į juos dalyvaudami projektuose; ir svarbiausia, kad Universitetas palaikė pagrindinių akademikų pasiūlytas idėjas. Buvo aiškus pranešimas iš dėstytojo tyrėjui, studentui, absolventui, išorės socialiniam dalininkui, atspindintis šį tvirtą „iš apačios į viršų“ požiūrį į tyrimus“.

105. 2015–2020 m. Universitetas nustatė keturiolika mokslinių tyrimų plėtros temų. Keturios susijusios su Jūros tyrimų instituto atstovaujamos sritimis ir Jūrų technologijų ir gamtos mokslų fakulteto sritimis; dvi su Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutu; dvi su Sveikatos mokslų fakultetu; keturios su Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetu; ir dar dvi su Jūros tyrimų institutu su Jūrų technologijų fakultetu ir Sveikatos mokslų fakultetu. Universitetas pateikė daugiau nei 180 mokslinių tyrimų projektų, kurie vyksta su šiomis temomis, ir pranešė, kad jos konkrečiai sprendžia regioninius poreikius. Mokslinių tyrimų teminių sričių kūrimo procesas ir mokslinių tyrimų projektų derinimas su jomis buvo veiksmingas siekiant optimizavimo plane numatytų rezultatų (pavyzdžiui, žr. Optimizavimo plano 3 lentelę). Tai atsitiktinės atrankos tvarka pateikti duomenys apie vykdomų mokslinių tyrimų projektų pobūdį ir regioną:

- i. PROJEKTAS „COMPLETE“: „Invazinių rūšių valdymo strategijos sukūrimas Baltijos jūros regione siekiant sumažinti jų patekimo riziką laivybos keliu“. 2014–2020 m. Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa „Interreg“.
- ii. „HELCOM“ – HELSINKIO KOMISIJOS JŪROS TARŠOS VEIKSMŲ PLANAS: veiksmai, skirti įvertinti ir nustatyti veiksmingas priemones, skirtas pasiekti gerą Baltijos jūros aplinkos būklę. Europos Komisija.
- iii. EcoUP: „Priekrantės apvelingo vaidmuo Baltijos jūros ekosistemoje“. Lietuvos mokslo taryba. (Reviving Baltic Resilience – RBR): „Atkurk Baltijos atsparumą“. „Interreg“ Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa 2014–2020.
- iv. VERSLINĖ ŽVEJYBA: „Mėlynosios ir saugios ekonomikos naujovių verslo tinklas“. Blekingės lėno regiono savivaldybė, Švedija.



- v. JKSMART: „Jūrinių konteinerių sumanios bevielės saugumo sistemos ir metodo sukūrimas bei eksperimentinis testavimas“. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa.
- vi. SVEIKATOS NETOLYGUMAI: „Sveikatos netolygumų nustatymo ir mažinimo gebėjimų stiprinimo modelio sukūrimas“. EEE ir Norvegijos finansiniai mechanizmai.
- vii. DVARAI: „Dvarų valorizacija Pietų Baltijos regiono kaimo vietovių turizmui skatinti“. „Interreg“ Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa 2014–2020 m.
- viii. VĖŽIO PREVENCIJA: „Krūties ir storosios žarnos vėžio prevencijos priemonių skatinimas pasienio teritorijose“. 2014–2020 m. Lietuvos ir Rusijos bendradarbiavimo per sieną programa. Lundo universitetas, Švedija.
- ix. LYDINIAI: „I tūkstantmečio po Kr. vario lydinių metalurgijos ir technologijų progreso tyrimai visuomenės socioekonominės raidos kontekste“. Lietuvos mokslo taryba.
- x. ŽEMAIČIAI: Konstantinas Bružas. Apie tai, kas neturi išnykti: XIX a. pabaigos – XX a. 8 dešimtmečio etnografinė Žemaitijos apylinkių medžiaga. Lietuvos kultūros taryba.
- xi. KOKLININKYSTĖ: „Vėlyvųjų viduramžių ir naujųjų laikų koklininkystė Klaipėdoje: tarp inovacijos ir kultūrinės tradicijos“. Lietuvos mokslo taryba.
- xii. SEMANTINĖ SISTEMA: „Šiaurės žemaičių patarmės somatizmų semantinė sistema ir nominacija: sinchronija ir diachronija“. Valstybinė lietuvių kalbos komisija.
- xiii. UŽPELKIAI: „Užpelkių kapinynas Lietuvos pajūrio ir Baltijos jūros regiono kultūrinuose kontekstuose“. Lietuvos mokslo taryba.
- xiv. Pietų Baltijos programos projektas „SB BRIDGE“: „Tvari kvalifikuotos darbo jėgos plėtra „mėlynuosiuose“ ir „žaliuosiuose“ augimo ekonomikos sektoriuose, užtikrinant sklandų mokslo žinių perdavimą“. 2014–2020 m. Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa „Interreg“.

106. Kaip matyti iš to, kas išdėstyta pirmiau, ir kaip aptarta vėliau vertinamojoje srityje 3.4, ekspertų grupė nusprendė, kad taikomieji moksliniai tyrimai ir žinių perdavimas yra stiprioji pusė. Tai dar labiau patvirtinama skyriuose „Poreikių analizė“ ir „Poveikis, stebėseną ir vertinimas“ per išorės socialinių dalininkų konstruktyvią pagalbą ir pareiškimus dėl taikomųjų tyrimų projektų. Tačiau ekspertų grupės nariai rekomenduoja, kad Universitetas galėtų paremti argumentais, kaip jis kontroliuoja ir vertina šios veiklos poveikį.

107. Pagrindinį požiūrį į mokslinius tyrimus regioniniame kontekste pateikia darbas „*Jūrinis slėnis*“. „Jūrinis slėnis“ yra integruota Lietuvos jūrų sektoriaus plėtros tyrimų ir studijų programa, jis įsikūręs Jūros tyrimų instituto infrastruktūros verslo centre. Institute yra specializuotų laboratorijų kompleksas ir, kaip nurodyta 148 punkte, daugiau kaip 200 tyrinėtojų, nagrinėjančių jūrų mokslo ir mėlynosios ekonomikos klausimus. Iki šiol bendros pajamos iš finansuojamų mokslinių tyrimų ir paslaugų teikimo sudarė apie 6,7 mln. EUR Kaip

nurodyta 145 punkte, okeanografinių tyrimų srityje Universitetas yra pripažintas tarptautiniu mastu su reikšmingais recenzuojamais leidiniais ir citavimu. Tokia specializacija dera su Jūros tyrimų instituto ir Jūrų technologijų ir gamtos mokslų fakulteto tikslais.

108. Ekspertų grupė pripažino, kad „Jūrinio slėnio“ profilis, kuriame yra didelė mokslininkų koncentracija, lemia su projektu susijusį veiklos intensyvumą ir mokslinių tyrimų publikavimą. Priešingai, mokslinių tyrimų veikla kitose srityse iš esmės atspindi studijų krypčių ir studentų skaičiaus pasiskirstymą, pavyzdžiui, socialinių mokslų akademinis personalas skelbia daugiau darbų ir vykdo daugiau projektų nei tie, kurie dirba medicinos ir sveikatos mokslų srityje, kur yra mažiau studijų krypčių ir mažiau darbuotojų.
109. Valstybės finansavimą moksliniams tyrimams skiria Lietuvos mokslo taryba po dviejų vertinimo etapų. Kiekybinį vertinimą atlieka Taryba, po kurio Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA) nuo 2019 m. organizuoja kokybinį vertinimą pagal Palyginamojo ekspertinio mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimo reglamentą. Balai už Universiteto tyrimų sritis skyrėsi: žemiausias balas 1 buvo skirtas dviejų sričių kokybei, o aukščiausias balas 4 už ekologijos ir aplinkos srities mokslinių tyrimų ir plėtros kokybę. Turint daugiausiai balų nuo 2 iki 3, nors ir daugiau 3, nei 2 dar galima gerinti esamą padėtį ir gauti papildomo finansavimo. (STRATA pakeitė ankstesnę įstaigą MOSTA, kuri buvo atsakinga už ankstesnę šio vertinimo modelio versiją) Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į STRATA išvadas 2013–2017 m., kad Universiteto stiprybės buvo tose srityse, kuriose buvo daugiausia mokslininkų, ir kad daugiau įvertintos sritys buvo istorija ir archeologija, ekologija ir aplinkos mokslai, biologija.

#### Studijų programos

110. Studijų krypčių ir jungtinių programų skaičius, kaip nurodyta anksčiau 17 punkte, atspindi institucijos dydį ir pobūdį. Kaip išsamiai aptarta 3.4 skyriuje. *Poveikis regionų ir visos šalies raidai*, jie atspindi regiono poreikius ir susijusias regioninės plėtros strategijas. Neseniai atliktas katedrų ir studijų krypčių racionalizavimas buvo tinkamas, atliktas pagal Optimizavimo planą ir jame atsižvelgta į 2012 m. institucinį vertinimą. Jei studentų skaičius stabilizuosis dėl didesnio vietinio demografinio stabilumo ir internacionalizacijos gali atsirasti galimybė toliau tobulinti portfelį. Perėjimas prie didesnio taikomųjų mokslinių tyrimų portfelio nurodytas ir pripažintas kaip potencialiai veiksminga institucinių stipriųjų pusių didinimo strategija.
111. Ekspertų grupė pripažino teigiamą ypatybę, kad visos programos suteikia besimokantiems alternatyvą pasirinkti tiek pirmosios, tiek antrosios pakopos metu. Taip pat buvo pažymėta, kad pagal nacionalines gaires visose programose numatyta praktika.
112. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į Universiteto pateiktą statistiką ir kokybinę analizę dėl nebaigusiuoju mokslo studentų. Tiek iš vertinamos dokumentacijos, tiek iš dialogo susitikimų metu ekspertų grupė nusprendė, kad Universitetas gali norėti persvarstyti savo požiūrį į besimokančiųjų palaikymą baigti studijas. Diskusijose buvo pažymėta, kad atvykstantieji studentai gali būti nepasiekę gilaus būtinojo mokymosi lygio, reikalingo jų atitinkamoms studijų programoms, todėl jie turėjo stengtis iš visų jėgų. Be to, keletą kartų buvo pažymėta, kad Universitetas norėjo išlaikyti aukštus akademinis standartus. Tai yra objektyviai pagrįstos priešastys atkaklumo akademinėse studijose kontekste. Tačiau iniciatyvesnis požiūris į studentų poreikių tenkinimą – skaitymo, rašymo, skaičiavimo įgūdžių suteikimas, mokslinių

tyrimų įgūdžių suteikimas atskirais seminarais arba integruotas kaip bendrieji įgūdžiai visose programose gali turėti poveikį studentų nebaigimo lygiui. Tai susiję su 138 punkte pateikta rekomendacija. Tai taip pat nurodyta 44, 100 ir 154 punktuose.

113. 9 ir 10 savianalizės suvestinės prieduose buvo pateikta išsami informacija apie darbuotojų publikacijas ir baigiamuosius darbus, vėl atspindint universiteto padėtį ir jo kompetencijos sritis.

114. Svarstydamą „Smart Campus“ iniciatyvą, ekspertų grupė pažymėjo, kad ją būtų galima išnagrinėti pagal keletą institucinio vertinimo kriterijų, nes joje apjungiamos novatoriškos ir veiksmingos studijų programos, internacionalizacija, mokymasis visą gyvenimą, taip pat pramonės ryšių ir vietos bendradarbiavimo elementai. Pažymima, kad „Smart Campus“ koncepciją paskatino Universiteto įsitraukimas į ES CONEXUS konsorciumą, aptartą 124–129 punktuose, ir ji skirta suteikti virtualių švietimo išteklių, kurie padėtų dalyvauti jungtinėse studijų programose, studentų ir darbuotojų judumui, taip pat mokymo ir mokymosi gerinimui. Tai labai ambicinga ir vertinga iniciatyva. Įsteigus „Smart Campus“ padalinį, Universitetas skirs užduotį padaliniui pateikti pagrindinius rezultatus, kuriuos reikia įtraukti:

- i. kuriant aiškią virtualią mokymosi aplinką, kad darbuotojai ir studentai galėtų dalytis informacija ir dirbti tarptautiniame kontekste;
- ii. virtuali biblioteka, kurioje vyks interaktyvūs internetiniai kursai, atviri archyvai ir duomenų bazės, prieinamos išorės socialiniams dalininkams ir universiteto bendruomenės nariams;
- iii. skaitmeninė pagalba, leidžianti susipažinti su dokumentais asmenims su negalia;
- iv. automatinis dokumentų vertimas į ir iš įvairių kalbų; o ateityje
- v. dirbtinio intelekto platforma, kuri padeda skirtingos kilmės studentų orientavimuisi ir individualizuotos mokymo programos kūrimas.

Ji taip pat apims skaitmeninę universiteto ir pramonės šakų bendradarbiavimo platformą, kurioje rengiami studentų ir socialinių partnerių bendradarbiavimo projektai, pavyzdžiui projektinis darbas, darbas-praktika, mentorystė ir kt. Taip pat numatyta, kad virtualioje bibliotekoje bus teikiama informacija apie kultūrinius renginius, judumo galimybes ir užimtumo galimybes.

Ankstesnio mokymosi pripažinimas

115. Vertinimo proceso metu SKVC ekspertų grupei pateikė įvairios papildomos informacijos, įskaitant užsienyje įgytos kvalifikacijos pripažinimo įrodymus, tiek stojant į tam tikras programas, tiek iš dalies atleidžiant nuo programų. Universitetas taip pat informavo, kad studentai, persikėlę kreditus ar buvę atleisti dėl studijų kitose aukštosiose mokyklose, sudaro apie 2 % visų studentų. Didėjant universiteto tarptautinių studentų skaičiui, galima tikėtis, kad ši proporcija gali išaugti. Studentai, baigę kitas studijų programas iš dalies arba visiškai bet kuriose kitose aukštosiose mokyklose Lietuvoje ar užsienyje, gali kreiptis dėl kreditų įskaitymo / atleidimo nuo programos, į kurią jie pretenduoja Klaipėdos universitete. Siekiant užtikrinti, kad pripažinimas būtų pelnytas, vertinamos akademinės pažymos, o pareiškėjai turi pateikti studijų pasiekimų vertinimo aprašą.

116. Tarptautinės kvalifikacijos taip pat yra visiškai pripažįstamos stojant į programas, pavyzdžiui, vienoje šalyje įgytas bakalauras gali suteikti galimybę stoti į panašios srities magistrantūros programą; ar su kitos šalies aukštosios mokyklos rezultatais galima stoti į bakalauro programą.
117. Ankstesnio mokymosi pripažinimo procedūrų įgyvendinimo pavyzdžiai taip pat buvo pateikti pažymint, kad individualūs mokymosi planai yra skirti studentams, kuriems įskaityti kitų aukštųjų mokyklų mokymosi rezultatai. Procedūros universitete veikia nuo 2005 m., o pripažinimo procesą tiesiogiai valdo akademiniai padaliniai, kurie sprendžia, ar ankstesnis mokymasis buvo panašios ar nepanašios srities palyginti su programa, į kurią studentas stoja. Nepateikti konkretūs neformaliojo ar patirtinio mokymosi pripažinimo pavyzdžiai, nors tam yra nustatyta procedūra. Tai taip pat nurodyta 150 punkte.

*Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:*

- *Aukštojoje mokykloje numatyta mokslo (meno) ir studijų veiklos tarptautiškumo strategija (įskaitant tarptautiškumo rodiklius), jos įgyvendinimui taikomos nusistatytos priemonės ir atliekamas šios veiklos veiksmingumo matavimas (netaikoma kolegijoms, išskyrus atvejus, kai tai numatyta jos strateginiuose dokumentuose);*
- *Aukštojoje mokykloje atliekamas tarptautiškumo aspektų integravimas į studijų ir mokslo (meno) veiklos turinį.*

Tarptautiškumo strategija

118. Universiteto ir jo studijų programų tarptautiškumas nebuvo suformuluotas kaip atskira strategija, tačiau jis yra visiškai įtvirtintas *Klaipėdos universiteto 2018–2019 metų veiklos optimizavimo veiksmų plane* (Optimizavimo planas) ir *2021–2030 m. Plėtros strategijoje*. Nustatyti aiškūs ambicingi instituciniai prioritetai ir tikslai tokiais klausimais kaip judumas, partnerystė ir indėlis į ES projektus ir iniciatyvas, o apie jų svarbą Universiteto bendruomenei buvo aiškiai pranešta vykusiuose įvairiuose susitikimuose. Dėl EU-CONEXUS projekto (Europos Universitetas išmanių pakrančių miestų tvariai plėtrai) atsirado žymiai daugiau dėmesio ir pastangų universiteto planams šioje srityje. 2021–2022 m. veiksmų plane nustatyti tarptautinių projektų ir studijų programų kūrimo tikslai ir rodikliai.
119. Nors EU-CONEXUS projektas yra naujausia iniciatyva, diskusijose su darbuotojais, studentais ir absolventais buvo akivaizdu, kad tarptautinės mainų programos, ypač pagal „Erasmus“ programą, buvo gerai žinomos ir jomis pasinaudota. Buvo viršyti 2013 m. planuose nustatyti darbuotojų išvykstamojo judumo tikslai ir kiekvienais metais vyksta studijų savaitė, į kurią kviečiamas tarptautinis personalas. Studentų išvykstamojo judumo tikslas 3 % gyventojų buvo nežymiai pasiektas, tačiau 1 % atvykstamojo judumo nebuvo. Ateities planai yra orientuoti į šios veiklos stiprinimą. Taip pat buvo pateikta daug pavyzdžių, kai darbuotojai ir studentai dalyvavo tarptautinėse mokslinėse konferencijose, ypač tarptautiniuose projektuose, kurių dauguma buvo finansuojami ES lėšomis.
120. Ekspertų grupė taip pat susitiko su keletu magistrantūros studijų studentų iš užsienio, kurie teigiamai atsiliepė ne tik apie savo mokymosi patirtį, bet ir apie konkrečią Universiteto jiems teikiamą pagalbą vizų, apgyvendinimo ir kreditų perkėlimo klausimais. Nors pažymėta, kad

anglų kalba buvo jų atitinkamų mokslinių tyrimų bendruomenių bendravimo terpė ir kalba, vartojama pristatant tarptautiniu mastu ar rašant straipsnius publikavimui, taip pat buvo pažymėta, kad Universitete vyksta lietuvių kalbos kursai, kuriuos vertina studentai. Pažymėtina, kad šiuo metu 50 % universiteto doktorantų yra iš užsienio. Nuo 2019 m. taip pat yra naujas Universiteto reikalavimas, kad visi doktorantai būtų įsipareigoję mažiausiai dviem užsienio universitetams ir tyrėjams savo studijų laikotarpiu.

121. Strateginis Universiteto dėmesys „mėlynosios“ ekonomikos augimui ir dėmesys geografiniam regionui bei jo socialiniams ir aplinkos poreikiams įpareigoja tarpvalstybiniam bendradarbiavimui ir tarptautinių santykių plėtrai. Tai, kad Universitetas sutelkė dėmesį į savo naująją strategiją, gerai įrodė pateiktų projektų ir užmegztų santykių pavyzdžiais. 111 ir 146 punktuose pateikta daug pavyzdžių. Tai atitinka optimizavimo plano tikslus.

122. Europos Universitetas išmanių pakrančių miestų tvariai plėtrai „EU CONEXUS“ kartu įtraukia keletą universiteto partnerių, būtent La Rochelle Universitetas, Prancūzija; Atėnų žemės ūkio Universitetas, Graikija; Bukarešto technikos ir civilinės inžinerijos Universitetas, Rumunija; Valensijos katalikiškasis Universitetas (La Universidad Catolica de Valencia), Ispanija; ir Zadaro Universitetas, Kroatija: tai suteikia universitetui įdomių bendradarbiavimo galimybių. Tai taip pat svarbi iniciatyva, nes „Europos universiteto“ koncepcija pati yra unikali ir tik neseniai sukurta Komisijos pagal „Erasmus+“. Iki šiol yra tik ribotas konsorciūmų, turinčių šį pavadinimą, skaičius. Narystė šiame konsorciume suteikia universitetui unikalią galimybę apsvarstyti, kaip ši koncepcija gali būti plėtojama ir prisidėti prie universiteto augimo.

123. Universitetas yra įsipareigojęs kurti bendras programas, ypač EU CONEXUS kontekste, ir optimizavimo plane, ir 2021–2030 m. plėtros strategijoje buvo apibrėžta keletas specialių programų, kurios bus kuriamos kaip strategijos stebėsenos proceso dalis. Ekspertų grupė supranta, kad „ES CONEXUS“ konsorciūmo vertinimas ir patvirtinimas neabejotinai atspindi išsamius vidinio vertinimo procesus, reikalingus plėtojant tokio pobūdžio santykius, nepaisant to, verta nustatyti aiškius ir konkrečius išsamaus vertinimo procesus, kad būtų galima patikrinti tiek potencialius partnerius, tiek konkrečias iniciatyvas su partneriais. Susitikimų vizitų metu ir pateikdamas papildomą informaciją Universitetas įrodė, kad supranta kai kuriuos skirtingus bendrų programų uždavinius, pavyzdžiui, pažymėdamas, kad skirtingų šalių akreditavimo ar kokybės užtikrinimo agentūros gali reikalauti kelių išorinių patvirtinimų; taip pat kaip skiriasi nacionalinės aukštojo mokslo taisyklės, dėl kurių gali atsirasti teisinių kliūčių bendradarbiauti, pavyzdžiui, siūloma tarpdisciplininė išmanių pakrančių miestų tvarios plėtros programa neprilygtų jokiai Lietuvos patvirtintai klasifikacijos sričiai, todėl šiuo metu Universitetas negali dalyvauti šioje programoje. Buvo pažymėta, kad tiek nacionalinis, tiek tarptautinis reglamentavimas dėl jungtinių programų ir bendrų sprendimų kartu su Covid-19 atidėjo daugelio siūlomų programų kūrimą, pavyzdžiui,

- hibridinių atsinaujinančių ir tvarių energijos sistemų magistrantūros studijos su Hanze taikomųjų mokslų universitetu (Groningenas, Nyderlandai), Eindhoveno technikos universitetu (Nyderlandai), Nacionaline SGD platforma (Nyderlandai), Triesto universitetu (Italija), Stratklaido universitetu (Didžioji Britanija), Klaipėdos mokslo ir technologijų parku, SGD klasteriu (Lietuva), SGD platforma (Lietuva) ir SGD kompetencijų centru (Lietuva);

- jungtinė Europos istorijos bakalauro programa su Taraso Ševčenkos universitetu Kijeve;
- pažangaus aplinkos klimato kaitos valdymo jungtinė magistrantūra su institucijomis Italijoje ir Slovėnijoje;
- ir rengiama bendra doktorantūros programa su Florencijos, Parmos ir Feraros universitetais.

Studijų ir mokslo (meno) veiklos turinio ir tyrimų tarptautiškumas.

124. Kaip aptarta 108 punkte, yra daug pavyzdžių, kai mokymas yra pagrįstas moksliniais tyrimais ir remiasi mokymusi iš įvairių tarptautiniu mastu finansuojamų projektų. Nemaža mokslinių tyrimų ir projektinio darbo dalis apima tarpvalstybinio bendradarbiavimo elementus. Šiuolaikinės bet kurios srities studijos, nors ir atsižvelgia į vietos kontekstą, neišvengiamai apima tarptautinius tyrimus ir temas, aptartas tarptautinėje literatūroje. Taigi net Universiteto institutas, kurio programose normalu, kad galbūt daugiau dėmesio skiriama padėčiai vietoje, Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutas tapo vienu iš Kembridžo universiteto inicijuoto Baltijos šalių geopolitikos tinklo įkūrėjų.

125. Daug studentų ir darbuotojų pavyzdžių rodo, kaip studijų ir mokslinių tyrimų programoms ir moksliniams tyrimams įtakos turėjo pasinaudojimas studijų ar darbo pobūdžio judumo galimybėmis; ir dalyvaujant tarptautiniuose projektuose. Nors čia aptarti pavyzdžiai – 111, 129 ir 146 punktai – iliustruoja teigiamą požiūrį į tarptautiškumą, ekspertų grupė mano, kad Universitetas neturi aiškaus ir suderinto supratimo apie mokymo programų tarptautiškumą.

126. **Apibendrinant**, Universiteto studijų programų ir mokslinių tyrimų iniciatyvų portfelis atitinka regiono dydį, vietą ir kontekstą. Jie teikiami Bolonijos sistemoje, yra įrodymų, kad mokymasis yra orientuotas į studentą ir mokymas yra visiškai pagrįstas moksliniais tyrimais. Yra didžiulis įsipareigojimas dėl tarptautiškumo ir tikslų, susijusių su tokiais pagrindiniais elementais, kaip mokslinių tyrimų projektų įtraukimas ir jungtinių programų kūrimas, įgyvendinimo.

127. **Sprendimas**: sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų ir yra vertinama 3 balais.

128. **Rekomendacijos šiai sričiai**:

- Pažymėdamas, kad yra tam tikrų priemonių, kaip sumažinti ir reaguoti į studentų išlaikymo ir studijų nutraukimo problemą, kuri yra didžiausia tarp pirmosios pakopos ir pirmojo kurso studentų kohortų, rekomenduojama atlikti išsamią stebėsenos priemonių peržiūrą ir sumažinti išlaikymą, baigimą ir išmetimą visuose trijuose Bolonijos proceso etapuose. Tai turėtų apimti patobulintą ir tvirtesnę požiūrį į visų kategorijų studentų, įskaitant Lietuvos ir užsienio studentus, duomenų ir informacijos rinkimą ir analizę. Taip pat reikalingi papildomi aktyvūs ir prevenciniai mechanizmai, siekiant sustiprinti studijų programų ir svarbiausių pagalbos studentams tarnybų koordinavimą. Tai turėtų apimti tikslinę paramą pirmosios pakopos studentams per išsamią pirmojo semestro įvadinę programą, studijų įgūdžius, sekimą, akademinės konsultacijas ir tikslinių grupių diskusijas.
- Yra tinkamų įrodymų, kad Universitetas bendradarbiauja su regioniniais partneriais vykdydamas įvairius mokslinių tyrimų projektus. Tai galima sustiprinti taikomųjų tyrimų ir žinių perdavimo srityje, kur reikėtų nustatyti pagrindinius veiklos rodiklius,

siekiant užtikrinti, kad Universitetas oficialiai matuotų ir stebėtų tyrimų poveikį, ypač tenkinant regionų suinteresuotųjų šalių poreikius.

#### 129. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Yra daugybė įrodymų, kad moksliniai tyrimai paveikia mokymą ir mokymo programą, o studentai vertina mokymąsi pagal personalo mokslinę veiklą ir galimybes, kuriomis jie pasinaudojo išorės finansuojamuose mokslinių tyrimų projektuose.
- Akademikų ir tyrėjų entuziazmas ir kūrybiškumas dėl studijų kryptių daro teigiamą įtaką tiek studentams, tiek vietos verslo ir pilietinių bendruomenių nariams.
- Jūros tyrimų instituto darbuotojai aktyviai dalyvauja tarptautinėse mokslinių tyrimų grupėse ir bendradarbiauja, o tai prisidėjo prie doktorantų skaičiaus augimo, įskaitant reikšmingą maždaug 50 % dalį ne iš Lietuvos.
- Būdingas pastebimas atvirumas tarptautinės partnerystės galimybėms.

### 3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

*Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:*

- *Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono (-ų) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono (-ų) raidai;*
- *Atliekama poveikio šalies ir regiono (-ų) raidai priemonių įgyvendinimo stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo vertinimas.*

Poreikių analizė

130. Universitetas apibrėžia savo įtakos sferą padalindamas ją į vietos (Klaipėda ir Klaipėdos kraštas arba Vakarų Lietuva); tautinę (Lietuva); ir Baltijos jūros regiono, kuris taip pat gali apimti dalį Šiaurės Europos. SS ir jos prieduose buvo pateikta išsami informacija apie įvairius projektus ir partnerystes, kurių metu buvo įrodytas universiteto supratimas ir nacionalinių bei regioninių strategijų aiškinimas. Be to, per susitikimus, vykusius kaip „vizito vietoje“ dalis, buvo akivaizdu, kad regioniniai ir vietos socialiniai partneriai ne tik žinojo apie Universiteto misiją ir strategiją, bet ir buvo labai įsitraukę į bendrą požiūrį į regioninę plėtrą, suprantamą tiek nacionaliniu, tiek Europos konteksto lygiu. Buvo aišku, kad 2018–2019 m. Universiteto veiklos optimizavimo plano tikslas, susijęs su regioniniu bendradarbiavimu ir plėtra, gauna dėmesio ir yra laipsniškai pasiektas.

131. Ekspertų grupė pritaria SS numatyto aplinkos skenavimo tikslumui ir būdai, kuriuo Universitetas nustatė sinergiją su savo kompetencijos ir gebėjimų sritimis. Kaip nurodoma Klaipėdos ekonominės plėtros strategijos 2030 tiksluose, kuriais siekiama paversti miestą pasaulinio lygio uostu, kuriame prioritetą teikiamas „mėlynajai“ ekonomikai ir išmaniems sprendimams, Universitetas nurodė jam suteiktą reikšmingą galimybę pateikti didelį ir įvairų indėlį į regioninę plėtrą.

132. Universiteto demografinė, socialinė ir politinė regiono analizė (SER 204) yra verta dėmesio, nes ji nustato visus su šia vieta susijusius iššūkius ir yra reali, kai nustatomos galimybės teikti mokymąsi visą gyvenimą, lyderystės ugdymą versle, taip pat galimybes komercializuoti tyrimų rezultatus.

133. SS cituoto nacionalinių, regioninių ir europinių dokumentų rinkinio turinys (209 punkto pabaigoje) universiteto bendruomenei buvo aiškiai žinomas ir suprantamas, nes per susitikimus su ekspertų grupe jie dažnai buvo nurodomi ir buvo akivaizdu, kad jie turėjo didelę įtaką strateginiam planui. Klaipėdos meras dirba Universiteto Taryboje, o Universiteto nariai – savivaldybių ir regionų forumuose, be to, yra reikšminga integracija ir strategijos suderinimas, siekiant sutelkti dėmesį į pagrindinius regioninės plėtros aspektus, atsižvelgiant į „mėlynosios“ ekonomikos augimo idėją. 2012 m. institucinio vertinimo rekomendacijos tikslas įtraukti ir konsultuotis su vietos partneriais buvo visiškai įgyvendintas, nors ir taikant kitokį mechanizmą.

Poveikis, stebėseną ir vertinimas

134. Regioniniai poreikiai ir Europos strategijos, pavyzdžiui, ES Baltijos jūros strategija įvairiais būdais paveikė Universiteto veiklą, ypač sutelkiant dėmesį į Universiteto restruktūrizavimą, įsteigiant Jūrų inžinerijos ir gamtos mokslų fakultetą, o 2017 m. – Jūros tyrimų institutą, nustatyti ekologijos ir aplinkos mokslą kaip pagrindines universiteto strategijos sritis. Tai atitinka vietos lygmeniu nustatytus Švietimo ir užimtumo poreikius. Atsižvelgiant į daktaro disertacijas kaip į aprūpinimo išsilavinusiu personalu rodiklį regione, galima pastebėti, kad 2016–2020 m. laikotarpiu į ekologiją ir aplinkos mokslus susitelkusių asmenų skaičius išaugo (1 – 2016 m. ir 7 – 2019 m.), o Universitetas nurodė, kad didelė dalis šių absolventų įsidarbino vietos aplinkosaugos institucijose.

135. „Mėlynosios“ ekonomikos plėtra yra pagrindinis regioninio plėtros plano tikslas ir yra labai svarbus SS pateiktas įrodymas ir tai buvo diskusijų susitikimo su universiteto darbuotojais, studentais, absolventais ir socialiniais partneriais tema. Buvo dalijamasi akvakultūros ir akvaponikos projektais, taip pat mokslinių tyrimų projektais, susijusiais su Baltijos jūra. Ekspertų grupė pripažino, kad Universitetas turi unikalų trijų laivų parką, kurį sudaro tyrimų laivas „Mintis“, mokomasis laivas „Brabander“ ir jūrų jachta „Odisėja“. Pažymima, kad laivynas yra sudaręs sutartis su viešojo ir privačiojo sektorių subjektais, kad būtų galima atlikti įvairius mokslinius tyrimus ar komercinius projektus ateinančius 12 mėnesių, ir šiuo atveju laivynas taip pat uždirba pajamų Universitetui. Kai laivai yra prieplaukoje, į juos gali užsukti turistai. Laivai taip pat yra kaip mokomieji laivai Klaipėdos jūrų kadetų mokyklai ir Lietuvos jūreivystės mokyklai. Projektai, kuriuose dalyvavo Universitetas, apima jūrų erdvės planavimą, nacionalines klimato kaitos iniciatyvas, Baltijos jūros stebėjimą, pakrančių zonų valdymą. Pažymėdama universitetų reitingavimo modelių apribojimus, ekspertų grupė pripažįsta, kad Pasaulio universitetų akademiniam reitinge (ARWU), dar vadinamame Šanchajaus reitingu, Universitetas buvo įtrauktas į 200 geriausių pasaulio universitetų okeanografinių tyrimų srityje ir tarp 10 geriausių universitetų Baltijos jūros regione pagal aukštos kokybės publikacijas ir citavimą.

136. Taip pat buvo atliktos I ir II pakopų programų peržiūros siekiant atsižvelgti į „mėlynosios“ ekonomikos poreikius, keičiant atitinkamai *biologijos ir jūrų biotechnologijos* bei *ekologijos ir aplinkos mokslo studijų kryptis*; taip pat buvo pakeistos II pakopos programos nacionalinio saugumo, informatikos ir inžinerinės informatikos srityse. SS pateikia labai plačią ir išsamią



informaciją apie įvairius projektus ir iniciatyvas, kurių Universitetas ėmėsi panaudodamas savo patirtį ir kompetencijas fizinių ir socialinių bei humanitarinių mokslų srityse. Daugelį pateiktų pavyzdžių teigiamai minėjo ir išorės socialiniai dalininkai. Toliau pateikiami tik orientaciniai pavyzdžiai (jų įtraukimas į šias išvadas yra bendras projektų pobūdis, o ne tai, kad jie yra geresni ar efektyvesni nei neįtraukti į projektus):

- i. Miesto užsakymu vyresnio amžiaus žmonių gerovei ir poreikiams tirti atliktas tyrimas pertvarkė socialines paslaugas teikiančią sistemą.
- ii. Bendradarbiavimas su Lietuvos jūrų muziejumi įgyvendinant projektą, skirtą paremti autizmu sergančių vaikų šeimas; kartu su kitais regiono edukologais sukurti psichologinio vertinimo priemonės ir paramą kuriant disleksijai palankią švietimo sistemą.
- iii. Kadangi vienas iš Klaipėdos socialinės ir psichologinės pagalbos centro steigėjų prisideda prie atskirties mažinimo, teikdamas tris švietimo programas, skirtas savanoriškai ugdyti pilietiškumą, teikia pagalbą prekybos žmonėms ir smurto artimoje aplinkoje aukoms.
- iv. Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutas prisidėjo prie regioninio kultūros paveldo įvertinimo konferencijų ir parodų metu, įskaitant daugiakalbę keliaujančią parodą, skirtą Klaipėdos regiono archeologijos žinomumui ir supratimui skleisti.
- v. Skystųjų gamtinių dujų (SGD) klasterio įkūrimas kartu su Klaipėdos mokslo ir technologijų parku bei SGD terminalo operatoriumi AB „Klaipėdos nafta“, AB „Vakarų laivų gamykla“, reaguojant į SGD terminalo poreikius ir SGD verslo plėtrą, o tai paskatino sukurti programą, kuri galiausiai tapo jūrų transporto inžinerijos specializacija.
- vi. Pažangūs pramonės tyrimų projektai, tokie kaip BIOGAS, BALMAN, JKSMART, GREEN PORT, ELMAR, AUTOFERRY.
- vii. 2018 m. Universitetas įkūrė pirmąjį Karinių jūrinių inovatyvių technologijų centrą Baltijos šalyse, dėl kurio karo istorija buvo įtraukta į Baltijos istorijos programą, o tai savo ruožtu paskatino kelis Lietuvos kariuomenės ir vidaus institucijų darbuotojus studijuoti šią programą. Šiuo metu yra septyni doktorantai, rengiantys karo istorijos disertacijas, o Universitetas prisidėjo rengiant vieną iš pagrindinių dokumentų nacionalinio saugumo srityje – Lietuvos karinę doktriną (patvirtintą Lietuvos kariuomenės vado 2016 m.).
- viii. Energetikos ministerijos prašymu universiteto mokslininkai išanalizavo vėjo energetikos plėtros Baltijos jūroje galimybes.
- ix. FOCUS: 2014–2020 m. Pietų Baltijos programos „Interreg“ finansuojamas projektas „Mėlynojo augimo skatinimas atvirais kursais, pasitelkiant mokslinių tyrimų ir plėtros produktus bei virtualų judumą“.
- x. Dalyvavimas įvairiuose projektuose – YOUTH-STENETY; CATCH; VIPA; MANORS; 65+; FOCUS; VANGUARD, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama jūrų ir

pakrančių išteklių naudojimui kuriant pažangius sveikatos ir turizmo sprendimus regionui.

137. Tyrimų rezultatų sklaida taip pat gali prisidėti prie regioninio poveikio, o Universitetas pateikė išsamią informaciją apie paskelbtus straipsnius ir pateiktus pranešimus, pavyzdžiui, SS 220 punkte teigiama, kad 2019 m. buvo paskelbti 7 moksliniai straipsniai tik balneologijos tema, o vidutiniškai kasmet organizuojami 25 renginiai, skirti skleisti susijusius tyrimų rezultatus. SS 9 priede buvo pateikta išsami informacija apie visus 2016–2020 m. projektus ir leidinius.
138. Kaip nurodyta šių išvadų įžangoje ir 111 punkte, viena iš universiteto sėkmių buvo „Jūrinio slėnio“, kuris yra Jūrų tyrimų instituto patalpose, verslo centre, įkūrimas. „Jūrinio slėnio“ integruotų tyrimų ir studijų programa siekiama paremti Lietuvos jūrų sektoriaus plėtrą. Institute yra specializuotų laboratorijų kompleksas ir, kaip nurodyta 113 punkte, daugiau nei 200 mokslininkų, nagrinėjančių jūrų mokslo ir mėlynosios ekonomikos klausimus. Šios techninės priemonės buvo finansuojamos vyriausybės ketinant, kad jos būtų „atviros prieigos“ infrastruktūra, ir iki šiol tai sulaukė didelio pasisekimo iššorės socialinių dalininkų, giriančių pačią infrastruktūrą ir jiems suteiktą prieigą prie paslaugų. Universiteto požiūriu šių paslaugų teikimas taip pat atitiko jo tikslą suteikti integruotą požiūrį į regioninę plėtrą ir bendradarbiauti su vietos ir regionų valdžios institucijomis. Ekspertų grupė pritaria teigiamam universiteto pristatytam projektui ir pažymi labai didelį jo potencialą turėti ilgalaikio poveikio regionų plėtrai. Dialogas su socialiniais partneriais ir išorės socialiniai dalininkais patikrino, kaip šie įnašai buvo vertinami kaip svarbūs. Šio regioninio dalyvavimo lygio pasiekimas buvo optimizavimo plano tikslas.
139. Universiteto struktūros pokyčiai, universiteto strategijos akcentas, finansavimo užtikrinimas daugeliui mokslinių tyrimų projektų ir labai daug vertingų projektų bei iniciatyvų pristatymas naudojami tam, kad iliustruotų universiteto reakciją į regiono poreikius ir tam tikru mastu yra naudojami kaip regioninio poveikio pavyzdys. Ekspertų grupė neabejoja, kad pateiktuose pavyzdžiuose Universitetas daro reikšmingą poveikį ir kad strategijos ir susijusių veiksmų planų dėmesys leis šį poveikį sustiprinti ir išplėsti. Iki šiol atliktas darbas yra labai reikšminga pažanga įgyvendinant 2012 m. institucinio vertinimo rekomendacijas dėl poveikio priemonių. Pažymima, kad išorės suinteresuotosios šalys aktyviai kreipiasi į universitetą, o tai yra teigiamas universiteto pasiūlymo tinkamumo rodiklis. Nepaisant to, kas pažymėta 112 punkte, ekspertų grupė siūlo, kad tai yra galimybė Universitetui ištirti novatoriškus ir efektyvesnius būdus įvertinti jo poveikį Vakarų Lietuvai ir Baltijos regionui, kas pripažįstama, kad gali būti sudėtinga užduotis, į kurią reikia atsižvelgti svarstant daugiafaktorinę įtaką.

*Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:*

- *Aukštoji mokykla stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį;*
- *Aukštoji mokykla numato mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;*
- *Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.*

## Mokymasis visą gyvenimą

140. Mokymąsi visą gyvenimą palengvina ankstesnio sertifikuoto ir ankstesnio nesertifikuoto patirtinio mokymosi pripažinimas, kaip aptarta 121–123 punktuose. Tai taip pat skatinama ir prieinama teikiant trumpus kursus, kurie neturi kliūčių į juos patekti. Ekspertų grupė pažymėjo, kad Universitete yra padalinys, neseniai pervadintas į Tęstinių studijų centrą, kuris teikia įvairias mokymo programas, visų pirma bendradarbiaudamas su Vakarų Lietuvos užimtumo tarnybomis, paprastai aptarnaujančiomis nuo keturių iki penkių tūkstančių asmenų per metus. Kitas dėmesys skiriamas pedagogikos sričiai, kur mokytojams teikiami tęstiniai kvalifikacijos kėlimo kursai. Be to, kalbų katedros organizuoja lietuvių kalbos kursus laikiniams ar nuolatiniais migrantams į regioną. Tai yra geros iniciatyvos, o Tęstinio mokymo centro buvimas universitete daugiau nei 20 metų rodo įsipareigojimą mokymuisi visą gyvenimą. Ekspertų grupė pripažįsta universiteto SSGG analizės išvadas, kuriose ši sritis įvardijama kaip „stiprybė“, nepaisant mokymosi visą gyvenimą augimo ir tobulėjimo galimybių. 2021–2030 m. strategija nustato mokymosi visą gyvenimą teikimą kaip svarbią Universiteto sritį, todėl ekspertų grupė ragina universitetą visapusiškai atsižvelgti į visas galimybes.
141. Atsižvelgdama į dabartinę universiteto veiklą, ekspertų grupė pastebėjo, kad universiteto akademinuose padaliniuose yra įvairių iniciatyvų, kuriose teikiamos mokymosi visą gyvenimą galimybės ir skatinama tęstinio mokymo kultūra. Ypatingas dėmesys skiriamas regiono mokymo ir užimtumo poreikiams.
142. 146 punkte paminėtas projektas FOCUS, susijęs su „mėlynojo augimo kompetencijų“ ugdymu teikiant atviras suaugusiųjų švietimo programas. Tai buvo sąmoningas Universiteto dėmesio sutelkimas kaip dalis naujų strateginių prioritetų. Universitetas sukūrė programą, kurios pavadinimas rinkodaros tikslais yra „Blue Growth Leaders Academy“ (*„Mėlynosios ekonomikos lyderių auginimo akademija“*), kuri teikiama „Jūriniame slėnyje“, naudojant „Jūrinio slėnio“ išteklius. Tai yra tikslinga vykdomosios plėtros programa, kuri yra labai selektyvi ir skirta vietos ir regionų vidurinėsios ir aukštesniosios grandies vadovams. Tai yra geras pavyzdys, kaip vietos verslo gyventojams suteikti mokymosi visą gyvenimą galimybių ir pritaikyti profesinio tobulėjimo galimybes. Diskusijose su vyresniąja Universiteto vadovybe buvo pažymėta šios programos sėkmė ir jos kaip institucijos pajamų generavimo potencialas. Ekspertų grupė pažymi, kad šioje srityje yra daug galimybių teikti profesinio tobulėjimo programas, įskaitant trumpas programas, kurios gali būti naudingos, kaip siūlė kai kurie išorės socialiniai dalininkai. Nors Universitetas daro pažangą teikdamas įvairias mokymosi visą gyvenimą galimybes, tai yra sritis, kurią verta toliau plėtoti.
143. Sveikatos mokslų fakultetas įsteigė Trečiojo amžiaus universitetą, teikdamas kursus, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama vyresnio amžiaus piliečių socialinei integracijai. Tai sritis, kurią Universitetas galėtų toliau tyrinėti.
144. Studijų nutraukimo klausimas buvo aptartas 118 punkte. Verta apsvarstyti, kokios programos ar paslaugos gali būti teikiamos asmenims, kurie nebaigė pradinio kurso. Kreditai gali būti suteikti baigiant trumpą programą, arba šiai kohortai gali būti suteiktos alternatyvios mokymosi galimybės.
145. Tokios iniciatyvos kaip Socialinių darbuotojų diskusijų klubas (SDDK), vienijantis studentus, dėstytojus, absolventus, darbdavius, vietos bendruomenes, nevyriausybinės

organizacijas, taip pat Klaipėdos regiono socialinių darbuotojų asociaciją aptarti ir plėtoti būdus, kaip reaguoti į regioninius socialinius iššūkius, yra taip pat forumas, palengvinantis įvairių požiūrį į mokymąsi visą gyvenimą ir pasirenkantis skirtingus interesus bei požiūrius į mokymąsi ir jo naudą visuomenei.

146. Neseniai paskelbtas Europos Komisijos leidinys „*Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų planas*“ yra vienas iš pagrindinių tikslų užtikrinti, kad bent 60 % ES suaugusiųjų kasmet dalyvautų mokymuose iki 2030 m. Reaguodama į tekstą, 50 000 Europos švietimo įstaigų skėtinė įstaiga „Mokymosi visą gyvenimą platforma“ teigia, kad jei mokymasis visą gyvenimą skelbiamas kaip teisė visiems, turėtų būti suteiktos įvairios mokymosi galimybės visiems piliečiams, neatsižvelgiant į jų vietą ar vaidmenį visuomenėje. Universitetas gali manyti, kad šių politikos priemonių svarstymas ir dialogas apie jas yra naudingas gilinant ir plečiant požiūrį į mokymąsi visą gyvenimą, taip pat siekiant gauti papildomą „Erasmus +“ finansavimą mokymosi visą gyvenimą iniciatyvoms paremti.

147. Ekspertų grupė pažymėjo, kad metinėje Rektoriaus ataskaitoje kaupiama ir skleidžiama informacija apie mokymosi visą gyvenimą programas ir universiteto teikiamas paslaugas.

148. **Apibendrinant**, Klaipėdos universitetas pademonstravo labai kryptingą ir strateginį požiūrį į bendradarbiavimą su vietos ir regionų gyventojais ir specialių galimybių asmeninei, bendruomeninei ir verslo plėtrai suteikimą įgyvendinant įvairius projektus iš institucijos kompetencijos sričių. Yra daug teigiamų universiteto strategijos integravimo su regionų ir vietos strategijomis pavyzdžių, remiantis Europos ir nacionaliniu finansavimu siekiant pažangos įvairiose srityse, tokiose kaip „mėlynoji ekonomika“, ekologija ir regioninis kultūrinis sąmoningumas.

149. **Sprendimas**; sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste, be jokių trūkumų ir jai yra suteikiami 4 balai.

150. **Rekomendacijos šiai sričiai:**

- Universitetas padarė pažangą nuo ankstesnio institucinio vertinimo visą gyvenimą trunkančio mokymosi srityje, tačiau ekspertų grupė sutinka su išorės socialinių dalininkų nuomone, kad reikėtų išnagrinėti galimybes tobulinti šią sritį. Rekomenduojama, kad būtų konsultuojamasi su išorės socialiniais dalininkais dėl jų poreikių, susijusių su trumpais kursais ir specialiųjų sričių mokymo programomis, kurių reikia verslui.

151. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Su regioniniu verslu ir socialiniais partneriais, kurie Klaipėdos universitetą laiko svarbiu regionui, yra glaudūs ir geri ryšiai. Universiteto indėlis į regioninę plėtrą ir tvarumą yra labai vertinamas savivaldybėje ir už jos ribų.
- „Jūrinio slėnio“ atviros prieigos centro plėtra buvo pavyzdinė. Prieinama infrastruktūra, vietos sinergija ir centro, kaip žinių centro, veikimas yra aiškus geros praktikos pavyzdys.
- „Mėlynojo augimo akademija“ yra labai sėkminga iniciatyva, turinti didelį potencialą prisidėti prie strateginio regioninių pajėgumų ir gebėjimų plėtojant bioekonomiką augimo.

- Universiteto darbuotojų ir studentų savanoriška visuomeninė veikla, ypač neseniai kilusios pandemijos metu, yra teigiama universiteto paslaugų visuomenei iliustracija.

#### IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nustatė šiuos vadybos gerosios praktikos pavyzdžius:

- Kalbant apie naują Strateginį plėtros planą 2021–2030 ir įvykdytą 2012–2020 planą, ekspertų grupė patvirtino, kad universiteto konsultacijų dėl strateginių tikslų ir uždavinių kūrimo ir pažangos stebėsenos procesai yra skaidrūs. Fakulteto ir instituto planavimas yra gerai su tuo suderintas.
- Organizaciniai ir struktūriniai pokyčiai, įvesti po paskutinio išorinio vertinimo, padidino organizacinį efektyvumą ir yra aiškiai suprantami universiteto darbuotojams.
- Tarp studentų sąjungos ir platesnės studentų organizacijos bei universiteto vyresniosios vadovybės yra geri santykiai, taip pat yra daug galimybių studentų atstovavimui ir dalyvavimui akademinio valdymo organuose visuose organizacijos lygmenyse.

Ekspertų grupė nustatė šiuos vadybos gerosios patirties pavyzdžius:

- 2014 m. įdiegta kokybės vadybos sistema pagerino organizacinių ir administracinių procesų valdymą ir prisidėjo prie efektyvesnio universiteto veiklos vykdymo ir strateginio ir operatyvinio valdymo supratimo.

Ekspertų grupė nustatė šiuos gerosios praktikos pavyzdžius mokslinių tyrimų ir studijų srityje:

- Yra daugybė įrodymų, kad moksliniai tyrimai paveikia mokymą ir mokymo programą, o studentai vertina mokymąsi pagal personalo mokslinę veiklą ir galimybes, kuriomis jie pasinaudojo išorės finansuojamuose mokslinių tyrimų projektuose.
- Akademikų ir tyrėjų entuziazmas ir kūrybiškumas dėl studijų kryptių daro teigiamą įtaką tiek studentams, tiek vietos verslo ir pilietinių bendruomenių nariams.
- Jūros tyrimų instituto darbuotojai ryžtingai dalyvauja tarptautinėse mokslinių tyrimų grupėse ir bendradarbiauja, o tai prisidėjo prie doktorantų skaičiaus augimo, įskaitant reikšmingą maždaug 50 % dalį ne iš Lietuvos.
- Būdingas pastebimas atvirumas tarptautinės partnerystės galimybėms.

Ekspertų grupė nustatė šiuos gerosios patirties, susijusios su regioniniu poveikiu, pavyzdžius:

- Su regioniniu verslu ir socialiniais partneriais, kurie Klaipėdos universitetą laiko svarbiu regionui, yra glaudūs ir geri ryšiai. Universiteto indėlis į regioninę plėtrą ir tvarumą yra labai vertinamas savivaldybėje ir už jos ribų.
- „Jūrinio slėnio“ atviros prieigos centro plėtra buvo pavyzdinė. Prieinama infastruktūra, vietos sinergija ir centro, kaip žinių centro, veikimas yra aiškus geros praktikos pavyzdys.
- „Mėlynojo augimo akademija“ yra labai sėkminga iniciatyva, turinti didelį potencialą prisidėti prie strateginio regioninių pajėgumų ir gebėjimų plėtojant bioekonomiką augimo.

- xii. Universiteto darbuotojų ir studentų savanoriška bendruomenės darbų veikla, ypač pastarosios pandemijos metu, yra teigiama universiteto tarnavimo visuomenei iliustracija.

## V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupės rekomendacijos tolesniam veiklos tobulinimui yra:

- i. Universitetas turėtų užbaigti 2012 m. institucinio vertinimo rekomendaciją parengti ir įgyvendinti išsamų Rizikos registrą ir Rizikos vertinimo planą, apimančią visą strateginę veiklą ir operacijas; be to, kiekvienas fakultetas ir institutas turėtų vykdyti tą pačią veiklą savo lygmeniu.
- ii. Universitetas pripažįsta, kad trūksta duomenų apie absolventų karjeros ir užimtumo vietas ir jų stebėsenos, ir kad atsakomybė šiuo metu yra decentralizuota. Ekspertų grupė rekomenduoja, kad atsakomybė ir šių klausimų priežiūra būtų centralizuota vadovaujant prorektoriui, o kokybiniai ir kiekybiniai duomenys būtų renkami ir analizuojami siekiant kasmet teikti ataskaitas Senatui. Dėl to turi būti parengtas metinis veiksmų planas, siekiant užtikrinti veiksmingesnę absolventų užimtumo vietų stebėseną ir priežiūrą.
- iii. Kokybės vadove paprastai turėtų būti nurodymų dėl procedūrų. Nors vadove yra informacijos apie aukštesnio lygio principus ir įsipareigojimus, ypač susijusius su ISO standartais ir valdymo procesais, jame nėra aprašyti procesai ir procedūros, užtikrinantys ir gerinantys mokymosi ir mokymo kokybę bei studentų patirtį, arba nuolatinės studijų programų stebėsenos ir peržiūros procedūros. Nors jame išvardytos pagrindinės ESG 1 dalies antraštės, neprašomi jokie procesai ar procedūros, kaip šios gairės yra naudojamos ir įgyvendinamos. Todėl kokybės vadovas turėtų būti peržiūrėtas, persvarstytas ir atnaujintas, kad būtų įtrauktos universiteto akademinės kokybės užtikrinimo procedūros.
- iv. Formalios rašytinės ir archyvuotos metinės ataskaitos kiekvienai studijų programai neturėjimas ir pasikliovimas trejų metų savianalize yra nepakankamas užtikrinti akademinę kokybę. Rekomenduojama, kad visos studijų programos (arba susijusios studijų programos ar studijų kryptys) užpildytų tokią ataskaitą. Turėtų būti atsižvelgta į ESG gaires dėl studijų programų vidinio vertinimo, kai tikimasi, kad kasmet bus atliekamas programos turinio vertinimas atsižvelgiant į naujausius mokslinius tyrimus, visuomenės poreikius, pažangą ir studijų nutraukimą, studentų vertinimo metodus, studentų grįžtamąjį ryšį, mokymosi aplinką ir paramos studentams paslaugas.
- v. Taikomos studentų grįžtamojo ryšio rinkimo procedūros naudojant studentų apklausas, ir yra mechanizmų tai aptarti ir analizuoti, tačiau rekomenduojama sukurti mechanizmus, kaip sistemingai informuoti auditorijos grupes ar visus studentus apie veiksmus, kurių buvo imtasi ar planuojama atlikti „užtikrinti informacijos grįžtamąjį ryšį“, atsižvelgiant į pateiktame atsiliepime iškeltas problemas.
- vi. Šiuo metu Universitetas peržiūri savo lygybės, įvairovės ir įtraukties politiką, ir tai turi būti sveikintina. Turėtų būti suteikta galimybė visapusiškai patenkinti visų studentų (besimokančiųjų) ir darbuotojų poreikius bei teises, nepriklausomai nuo lyties, negalios, etninės kilmės, amžiaus, seksualinės orientacijos, šeiminių padėties, religijos ar tautybės.

Persvarstyta politika turėtų apimti visą akademinę ir administracinę veiklą bei funkcionavimą.

- vii. Ekspertų grupė rekomenduoja universitetui atlikti išsamią centralizuotos pagalbos studentams produktyvumo ir veiksmingumo peržiūrą. Šiose išvadose turėtų būti apsvarstyta „vieno langelio“ principo sukūrimo nauda visoms pagalbos studentams paslaugoms, įskaitant konsultacijas dėl karjeros ir stažuotes; karjeros ir absolventų stebėseną ir sekimą; akademinį konsultavimą; bendravimo įgūdžių lavinimą; tarptautinį judumą ir konsultacijas užsienio studentams; psichologinį konsultavimą ir gerovę; ir stipendijas.
- viii. Pažymint, kad yra tam tikrų priemonių, kaip sušvelninti ir reaguoti į studentų išlaikymo ir studijų nutraukimo problemą, kuri yra didžiausia tarp pirmosios pakopos ir pirmojo kurso studentų grupių, rekomenduojama, kad koordinavimui sustiprinti reikalingi papildomi aktyvūs ir prevenciniai mechanizmai tarp studijų programų ir pagrindinių pagalbos studentams paslaugų. Tai turėtų apimti tikslinę paramą pirmosios pakopos studentams per išsamią pirmojo semestro įvadinę programą, studijų įgūdžius, sekimą, akademinės konsultacijas ir tikslinių grupių diskusijas.
- ix. Yra tinkamų įrodymų, kad Universitetas bendradarbiauja su regioniniais partneriais vykdydamas įvairius mokslinių tyrimų projektus. Tai galima sustiprinti taikomųjų tyrimų ir žinių perdavimo srityje, kur reikėtų nustatyti pagrindinius veiklos rodiklius, siekiant užtikrinti, kad Universitetas oficialiai matuotų ir stebėtų tyrimų poveikį, ypač tenkinant regionų suinteresuotųjų šalių poreikius.
- x. Universitetas padarė pažangą nuo ankstesnio institucinio vertinimo visą gyvenimą trunkančio mokymosi srityje, tačiau ekspertų grupė sutinka su išorės socialinių dalininkų nuomone, kad reikėtų išnagrinėti galimybes tobulinti šią sritį. Rekomenduojama, kad būtų konsultuojamasi su išorės socialiniais dalininkais dėl jų poreikių, susijusių su trumpais kursais ir specialiuųjų sričių mokymo programomis, kurių reikia verslui.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC). 2021*  
*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva*  
*tel.: (8 5) 205 3323, <http://www.skvc.lt>*