

## **STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS**

# **KLAIPĖDOS UNIVERSITETO VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

---

## **INSTITUTIONAL REVIEW REPORT KLAIPĖDA UNIVERSITY**

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. Dr. Bent Schmidt-Nielsen
Grupės nariai: Team members:	Prof. Dr. Jürgen Kohler Dr. Heli Mattisen Prof. Dr. Saulius Vengris Dr. Aleksandras Algirdas Abišala Ms. Milena Medineckienė
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Mr. Gregory Clark

## TURINYS

<b>I. ĮVADAS .....</b>	<b>3</b>
<b>II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ .....</b>	<b>4</b>
<b>III. STRATEGINIS VALDYMAS.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ .....</b>	<b>14</b>
<b>V. MOKSLO IR MENO VEIKLA.....</b>	<b>16</b>
<b>VI. POVEIKIS REGIONO IR ŠALIES RAIDAI.....</b>	<b>21</b>
<b>VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>24</b>
<b>VIII. ĮVERTINIMAS.....</b>	<b>26</b>
<b>PRIEDAS. KLAIPĖDOS UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS .....</b>	<b>27</b>

## I. ĮVADAS

1. Klaipėdos universiteto (KU) veiklos įvertinimą 2012 m. vasario 28 d. – kovo 1 d. atliko grupė, kurią sudarė:

- trys patyrę vyresniojo akademinio personalo atstovai iš įvairių Europos šalių, įskaitant grupės vadovą;
- trys Lietuvos atstovai, atstovaujantys trimis skirtingoms sritims – verslo atstovas, patyręs vyresnysis akademinis darbuotojas iš kitos aukštojo mokslo įstaigos ir antrosios studijų pakopos atstovas, turintis patirties Lietuvos aukštojo mokslo sistemos bakalauro ir magistro studijų srityje;
- patyręs vyresniojo lygmens profesionalas iš ketvirtos Europos šalies, atlikęs vertinimo sekretoriaus funkcijas.

2. Grupei talkino Lietuvos Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC) darbuotojas.

3. Vertinimo grupei iš anksto buvo pateikta Klaipėdos universiteto savianalizės ataskaita pagal 2010 m. rugsėjo 22 d. patvirtintą aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarką (LRV nutarimas „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“) ir susijusių aukštųjų mokyklų vertinimo metodiką. Prie Klaipėdos universiteto savianalizės ataskaitos (SA), apimančios šešerių metų laikotarpį, buvo pridėti KU parengti pagalbiniai dokumentai, įskaitant sąrašus, lenteles ir SA programą, kad vertinimo grupė galėtų geriau suprasti pagrindines 4 SA apimamas sritis:

- strateginis valdymas;
- akademinės studijos ir mokymasis visą gyvenimą;
- moksliniai tyrimai ir menas;
- poveikis regiono ir šalies plėtrai.

4. Be to, vertinimo grupei pateikta „Aukštosios mokyklos realiųjų išteklių vertinimo metodika“ (patvirtinta 2011 m. liepos 1 d.). Realiųjų išteklių analizę Švietimo ir mokslo ministerija užsakė atlikti Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) ekspertams pagal nustatytus realiųjų išteklių rodiklius ir jų vertes.

5. Be to, vertinimo grupei buvo pateikti Klaipėdos universiteto realiųjų išteklių vertinimo rezultatai, pagal kuriuos Klaipėdos universitetas sėkmingai tenkina visus pagrindinių keturių sričių reikalavimus. Ekspertai papildomai buvo supažindinti su MOSTA atlikto aukštosios mokyklos realiųjų išteklių vertinimo rezultatais ir 2012 m. birželio 22 d. vertinimo sprendimu.

6. Švietimo ir mokslo ministerija kviečiasi ir Lietuvos mokslo tarybos ekspertus priimti sprendimus dėl doktorantūros studijų universitetuose pagal patvirtintus kriterijus.

7. Apsvarsčiusi savianalizės ataskaitą ir jos priedus, vertinimo grupė paprašė papildomos informacijos, visų pirma apie vidaus struktūrą, finansavimą ir biudžetą bei studentų įtraukimą [į SA rengimo veiklą].

8. Visas procesas įgyvendinamas, kiek įmanoma, anglų kalba.

9. Atlikusi šį darbą, vertinimo grupė susirinko SKVC patalpose, kur gavo papildomos informacijos, dalyvavo mokymuose ir rengėsi instituciniam vertinimui. Vertinimo grupė parengė darbotvarkes šešiolikai formalių struktūrizuotų pokalbių su šiais Klaipėdos universiteto atstovais:

- rektoriumi;
- kitu vyresniojo akademinio personalu;
- darbuotojais, dalyvaujančiais rengiant SA ir Klaipėdos universiteto strateginio planavimo veikloje;
- Tarybos nariais;
- Senato nariais;
- Klaipėdos universiteto tarnybų, įskaitant personalo, paramos tyrimams ir paramos dėstytojams tarnybas, atstovais;
- darbuotojais, galinčiais suteikti informacijos apie Klaipėdos universiteto indėlį į regiono ir šalies plėtrą;
- Klaipėdos universiteto absolventais;
- verslo ir socialiniais partneriais;
- studentais, įskaitant studentų sąjungos atstovus.

10. Be to, vertinimo grupė lankėsi studentų bendrabučiuose ir kitose universiteto patalpose.

11. Užbaigus veiklos vertinimą, grupės vadovas surengė preliminarų žodinių vertinimo pristatymą (pasitelkdamas PowerPoint priemonę) susitikime su Klaipėdos universiteto darbuotojais (apytikriai 20) ir rektoriumi.

12. Vertinimo grupė kitą dieną dirbo SKVC patalpose ties galutinėmis vertinimo išvadomis, suformuluodama išvadas, rekomendacijas ir gerosios praktikos pavyzdžius.

13. Klaipėdos universitetas informavo vertinimo grupę, kad SA parengė rektoriaus paskirta savianalizės grupė, sudaryta iš pagrindinių universiteto personalo atstovų. Keturi pogrupiai dirbo ties keturiomis konkrečiomis sritimis, retkarčiais surengdami bendrus susirinkimus. SA grupė rėmėsi anksčiau atliktu parengiamuoju darbu realiųjų išteklių vertinimo srityje. Kai kurie SA grupės atstovai buvo atsakingi už strateginį planavimą ir didelė jos darbo dalis, įskaitant stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę, buvo panaudota rengiant 2012 – 2020 m. strateginį plėtros planą.

14. Studentų atstovai patvirtino, kad aktyviai dalyvavo rengiant SA, įskaitant jų pačių parengtas studentų apklausas. Įvairūs darbuotojai patvirtino, kad turėjo galimybę prisidėti prie SA; pvz., SA buvo aptariama fakultetų tarybose. SA buvo svarstyta Klaipėdos universiteto taryboje. Tačiau dėl laiko stokos ji nebuvo svarstyta naujai sudarytame Senate.

15. Klaipėdos universitetas informavo, kad rengė SA pirmą kartą, todėl yra kai kurių netyčinių faktinių klaidų, o vertimas į anglų kalbą nėra geriausios kokybės.

16. Vertinimo grupei buvo sunku naudotis SA dokumentu. Jame nebuvo įžangos, jis buvo per ilgas, bet, nepaisant to, jame nebuvo kai kurių esminių faktų. Todėl grupei reikėjo gauti nemažai papildomos informacijos. Vertimo kokybė buvo netolygi, kai kurie skyriai buvo beveik nesuprantami.

17. Buvo akivaizdu, kad SA rengė kelios grupės, ji stokojo koordinuojančios ir atrenkančios redaktoriaus „akies“. Kai kuriose vietose trūko analizės ir gilumo; kitose – buvo remtasi veikiau tvirtinimais, o ne įrodymais. Todėl vertinimo grupei reikėjo skirti daug daugiau laiko, nei derėtų, formaliam susitikimui, aiškinantis neaiškius dalykus, todėl liko mažai laiko vertinimui ir diskusijoms su Klaipėdos universiteto atstovais. Teko užduoti daug daugiau klausimų „Kaip“ nei „Kodėl“ ir „Iš kur žinote?“.

18. Vertinimo grupėms nariams ne lietuviams buvo ypač sunku dirbti ties SA, nes ataskaitoje, aprašant konkrečius dalykus, trūko trumpų paaiškinimų apie Lietuvos aukštojo mokslo aplinkos specifiką. Sužinojusi gerosios praktikos pavyzdžių formalių susitikimų metu, vertinimo grupė mano, kad Klaipėdos universitetas galėjo geriau paaiškinti reikšmingus dalykus trumpomis ir aktualiomis atvejų analizėmis, pagrindžiančiomis iškeltus bendruosius klausimus.

19. Dėl faktinio pobūdžio SA trūkumų vertinimo grupei teko daugiau naudotis Klaipėdos universiteto interneto svetaine. Priešingai SA, ji buvo aiški, gerai suplanuota bei informatyvi (į ją įtraukta ir SA). Klaipėdos universitetas pagirtinas už tokį viešos informacijos pateikimą savo interneto svetainėje.

20. Nepaisant sunkumų, patirtų naudojantis SA kaip pagrindiniu veiklos vertinimo dokumentu, pozityvus ir atviras visų Klaipėdos universiteto atstovų bendradarbiavimas formalių susitikimų metu labai padėjo vertinimo grupei atlikti savo darbą analizuojant įvairius klausimus, susijusius su keturiomis pagrindinėmis SA ir įstaigos veiklos vertinimo sritimis.

## **II. INFORMACIJA APIE ĮSTITUCIJĄ**

21. Vertinimo grupei teko dirbti gana reikšmingų Klaipėdos universitetui pokyčių laikotarpiu. Visų pirma, 2009 m. buvo priimtas LR mokslo ir studijų įstatymas. Jo tikslai apima konkurencingumo didinimą, finansavimo pertvarkymą, studentų pasirinkimo galimybių didinimą, universitetų autonomijos plėtrą ir kt. Naujajame įstatyme siūloma sustiprinti tarybos kaip universiteto valdymo organo vaidmenį, didinti atskaitingumą ir formuoti naują aukštojo mokslo įstaigos – viešosios įstaigos statusą.

22. Tačiau 2011 m. Lietuvos konstitucinis teismas nustatė, kad valdymo kaip aukštosios mokyklos savivaldos funkcijos perdavimas tarybai, kurios sudėčiai akademinė bendruomenė neturi lemiamos įtakos, prieštarauja LR konstitucijai.

23. Todėl Klaipėdos universitetui teko susidurti su reikšmingais valdymo ir finansavimo pokyčiais, susijusiais su teisiniais pakeitimais. Kai kurie iš šių pakeitimų nebuvo ginčijami, tačiau Konstitucinis teismas nustatė, kad kai kurie kiti, pvz. tarybai suteikiamos galios, prieštarauja Konstitucijai ir juos dar reikia išaiškinti. Antra, veiklos vertinimo rengimo metu Klaipėdos universiteto rektorius šiame poste buvo dirbęs tik du mėnesius.

24. Klaipėdos universitetas buvo įsteigtas LR Seimo nutarimu 1991 m., sujungus keletą Klaipėdos mieste veikusią aukštųjų mokyklų. Nuo to laiko jis išaugo – vietoj buvusių trijų fakultetų su 3 tūkst. studentų dabar jį sudaro septyni fakultetai ir penki institutai, o studentų yra per 7 tūkst.

25. Septyni fakultetai (52 katedros):

- Gamtos mokslų ir matematikos (7 katedros)
- Humanitarinių mokslų (8 katedros)
- Jūrų technikos (7 katedros)
- Menų (11 katedrų)
- Pedagogikos (6 katedros)
- Socialinių mokslų (7 katedros)
- Sveikatos mokslų (6 katedros)

26. Penki mokslinių tyimų institutai:

- Baltijos pajūrio aplinkos tyrimų ir planavimo;
- Baltijos regiono istorijos ir archeologijos;
- Mechatronikos;
- Tęstinių studijų;
- Jūreivystės.

27. Be to, Klaipėdos universitetas turi biblioteką, botanikos sodą, leidyklą ir karjeros centrą bei keletą tarnybų:

- Studijų departamentas (parama studijoms)
- Mokslo skyrius (parama mokslui)
- Finansų ir ekonomikos direkcija
- Tarptautinių ryšių skyrius
- Informacinių technologijų skyrius
- Ūkio skyrius

28. Klaipėdos universitetas veikia keliuose pastatuose įvairiose miesto vietose; planuojama daugiau funkcijų sutelkti pagrindinėse patalpose.

29. Akademiniai ir profesiniai skyriai atsiskaito rektoriui, kuriam talkina du prorektorai (prorektorius mokslui ir studijoms bei prorektorius infrastruktūrai ir plėtrai). Be to, rektoriui padeda fakultetų dekanai, institutų direktoriai, studentų sąjungos pirmininkas ir Klaipėdos universiteto profesinių paslaugų padalinys.

30. Pagal Konstitucinio teismo išaiškinimą, aukščiausias Klaipėdos universiteto valdymo organas yra Taryba, sudaryta iš devynių narių, įskaitant darbuotojų ir studentų atstovus bei išorės narius. Greta kitų pareigų, Taryba tvirtina Klaipėdos universiteto viziją bei misiją ir rektoriaus sudarytą strateginį veiklos planą. Be to, Taryba renka ir skiria rektorių, vertina, kaip vykdomas strateginis veiklos planas ir užtikrina Klaipėdos universiteto atskaitingumą suinteresuotoms organizacijoms už šio plano vykdymą.

31. Senatas atsakingas už Klaipėdos universiteto akademinę veiklą. Jį sudaro 40 narių, įskaitant rektorių, aštuonis studentų atstovus ir trisdešimt vieną darbuotoją. Senate veikia pakomitečiai arba komisijos, atsakingos už tam tikrus klausimus, pvz. Studijų kokybės komisija, nuolat veikianti nuo 2007 m. ir teikianti rekomendacijas Senatui įvairiais akademiniais procedūrų bei praktikos klausimais. Be to, Senatas gauna rekomendacijas iš fakultetų tarybų dėl programų tvirtinimo ir siūlomų akademinės procedūrų bei praktikos.

32. Klaipėdos universiteto SA nurodoma, kad šiuo metu įgyvendinamos 129 programos (68 bakalauro studijų, 51 magistro studijų ir 10 doktorantūros studijų) ir kad visos jos atitinka Klaipėdos universiteto strateginius tikslus, nurodytus 2012 – 2020 m. strateginiame plėtros plane.

### 33. **Vizija**

„Klaipėdos universitetas - Vakarų Lietuvos universitetas, daugiasritis ir tarpdisciplininis, integruotas į tarptautinius akademinis tinklus, nacionalinis ir Baltijos regiono jūros mokslų ir studijų lyderis, kultūros paveldo puoselėtojas ir visą gyvenimą trunkančio mokymosi centras.“

### 34. **Misija**

„Klaipėdos universitetas yra Lietuvos – jūrų valstybės ir Baltijos jūros regiono mokslo, menų ir studijų centras, rengiantis aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir puoselėjantis humanistines vertybes. Klaipėdos universitetas prioritetinį dėmesį lygiagrečiai skiria:

- jūrų moksliniams tyrimams ir studijoms,

- Baltijos jūros regiono istorijai, kultūrai ir kalboms, švietimui, sveikatai ir socialinei gerovei, ekonomikai, politikai, komunikacijoms, menams;
- Vakarų Lietuvos ir Klaipėdos miesto darniai plėtrai,
- integruoto mokslo, studijų ir verslo centro kūrimui.“

### **35. Strateginiai tikslai**

1. Biomedicinių, fizinių ir technologijos mokslų ir studijų plėtra, nacionalinio jūros mokslų ir technologijų centro kūrimas;
2. Humanitarinių ir socialinių mokslų ir studijų plėtra, meninės kūrybos ir menų studijų puoselėjimas;
3. Universiteto valdymo tobulinimas.

## **III. STRATEGINIS VALDYMAS**

36. Klaipėdos universitetas savianalizės ataskaitoje apibūdina Lietuvos teisinę bazę, kuria remiantis parengtas strateginis veiklos planas, įskaitant II skyriuje „Svarbiausia informacija apie įstaigą“ jau minėtą 2009 m. priimtą LR mokslo ir studijų įstatymą, įtvirtinantį esminius aukštojo mokslo finansavimo ir valdymo pokyčius. SA apibrėžiami elementai arba, kaip joje nurodoma, „veiklos tikslai“, pagrįsti šiuo įstatymu ir 2012 – 2020 m. strateginiu veiklos planu.

37. Be to, SA minimi Klaipėdos universiteto anksčiau parengti strateginiai dokumentai: 1998 – 2001 m. Klaipėdos universiteto plėtros programa, 2005 – 2007 m. strateginis veiklos planas ir 2007 – 2013 m. ilgalaikis veiklos planas. Tuo pačiu paaiškinama, kad atsižvelgiant į reikšmingus teisinius pokyčius nacionaliniu lygmeniu, turinčius įtakos Klaipėdos universiteto valdymui, ir 2010 m. Vyriausybės inicijuotą Integruoto mokslo, studijų ir verslo centro (Baltijos slėnio) programa, 2012 – 2020 m. strateginį plėtros planą reikėjo tikslinti.

38. SA nurodoma, kad Klaipėdos universitetas parengė 2012 – 2020 m. strateginį plėtros planą remdamasis patvirtinta Klaipėdos universiteto strateginio planavimo procedūra. Planą rengė paskirti vyresnieji darbuotojai ir bendrųjų paslaugų tarnybos, padedant universiteto strateginio planavimo grupei ir vadovaujant prorektoriui infrastruktūros ir plėtros reikalams. 2012 – 2020 m. strateginį plėtros planą patvirtinto Taryba.

39. SA teigiama, kad 2012 – 2020 m. strateginis plėtros planas atitinka Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas ir šių nuostatų elementai palyginami su strateginiais tikslais. Be to, SA teigiama, nors daug bendresniais, nekonkrečiais teiginiais, kad Klaipėdos universitetas vykdo Bolonijos proceso, Europos universitetų asociacijos ir Lisabonos strategijos reikalavimus, kurie, kaip galima numanyti, šiuo atveju pakeičia Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatas. Strateginiame planavime dalyvaujantys Klaipėdos universiteto darbuotojai nurodė, kad universiteto praktiką jie lygino su kaimyninių Europos šalių patirtimi. Galiausiai, SA nurodoma, kad laikomasi kitos nacionalinės programos – Gamtos išteklių ir žemės ūkio jungtinės tyrimų programos nuostatų.

40. Klaipėdos universitetas informavo vertinimo grupę, kad keitė savo misijos apibrėžimą ir strateginį planą remdamasis teisės aktais, įskaitant aukštąjį mokslą reguliuojančių teisės aktų pakeitimus, ir ypač nuostatas dėl didesnės finansinės universitetų autonomijos ir Baltijos slėnio, nes tai atitinka Klaipėdos universiteto orientaciją ir investicijas į jūrines disciplinas. Rektoriaus teigimu, Klaipėdos universitetas inicijuoja strategijos pakeitimus atsižvelgdamas į išorės įvykius.

41. Klaipėdos universiteto teigimu, jis yra gana nepatyręs strateginio planavimo srityje ir pagrindinis jo vadovas – rektorius dirba šiame poste tik du mėnesius. Kaip pavyzdį Klaipėdos universitetas nurodė, kad jis dar tik pradeda įsisavinti procesų valdymo sritį. Taryba yra patvirtinusi vieną strateginį dokumentą – 2012 – 2020 m. strateginį plėtros planą, veikiau sujungiantį, o ne atskiriantį viziją ir misiją.

42. Tarybos nariai aiškiai supranta savo vaidmenį strateginio planavimo procese. Jie patvirtino, kad 2012 – 2020 m. strateginis plėtros planas parengtas ir patvirtintas pagal LR mokslo ir studijų įstatymo nuostatas. Jų nuomone, galutiniame dokumente reikiama subalansuoti visi pagrindiniai elementai. Jie teigė dalyvavę visame strateginio planavimo procese ir apgailestavo, kad neįgyvendintas pradinis ketinimas atskirti viziją, misiją ir strateginį planą. Plano rengime dalyvavę Klaipėdos universiteto darbuotojai mano, kad šis neatskyrimas yra klaida, kurią Taryba patvirtino.

43. Tarybos narių nuomone, strateginis plėtros planas ir strateginis veiklos planas apima mechanizmus, panašius į privačiame sektoriuje taikomus procesus ir terminus, nors finansinė bazė čia labiau prognozuojama, nei privačiame sektoriuje.

44. Tarybos narių nuomone, nauja Tarybos sudėtis leidžia užtikrinti tinkamą pusiausvyrą tarp išorės įtakos ir vidinės patirties. Renkant ir skiriant išorės atstovus į Tarybos narius laikomasi teisės aktų reikalavimų.

45. Senato nariai buvo mažiau užtikrinti dėl savo vaidmens strateginiame planavime, nors manė, kad paprastai su Senatu konsultuojamasi, ir baiminosi, kad bus prarasta akademinė autonomija, jei Taryboje bus daugiau narių iš išorės. Jie norėtų didesnės Senato įtakos renkant ir skiriant išorės atstovus į Tarybą. Senato nariai patenkinti nauja Senato sudėtimi, įskaitant tai, kad 8 iš 40 vietų tenka studentams.

46. Rektorius patvirtino, kad rengdamas strategiją ir toliau remsis savo vykdančiąja komanda, padedamas strateginio planavimo grupės, kurios narius jis paskyrė ir kuri reguliariai rengia susirinkimus. Jis pats yra buvęs strateginio planavimo grupės nariu. Atsižvelgdama į galimus vėlesnius Konstitucinio teismo nurodymus, Taryba ir toliau liks atsakinga už galutinį strateginio plano patvirtinimą.

47. Rektorius pažymėjo kai kuriuos svarbius veiksnius, turėjusius įtakos formuluojant Klaipėdos universiteto viziją: centrinė jūrinių studijų vieta; siekis teikti prioritetą ir menams bei humanitariniams mokslams; siekis taikyti tarpdalykinį principą; Klaipėdos vieta Baltijos regione ir vakarinėje Lietuvos dalyje. Be to, jo nuomone, struktūra turi būti suderinta su misija ir nurodė galimas ateities struktūros alternatyvas. Be to, rektorius ir kiti vyresnieji Klaipėdos universiteto darbuotojai nurodė kai kurių Klaipėdos universiteto programų unikalumą; galimą programos sudėties racionalizavimą; anglų kalbos kaip pateikimo priemonės reikšmę; būtinybę stiprinti ryšius su verslu; būtinybę plėtoti tarptautinį mokslinių tyrimų aspektą, ypač kalbant apie mokslų disciplinas; mokslinių tyrimų integravimo į mokymo programas reikšmę, ypač mokslinius tyrimus kaip mokymo programų pagrindą.

48. Kitų Klaipėdos universiteto darbuotojų nuomone, universitetas dar nėra visiškai įvaldęs strateginio planavimo proceso ir terminologijos. Labiau išgilinus į 2010 – 2020 m. strateginį planą pastebėta, kad kai kuriuos elementus reikėtų įvardyti priemonėmis, o ne strateginiais tikslais. Darbuotojai nurodė įvairius dalyvavimo strateginiame planavime lygmenis, tačiau patvirtino, kad yra visos galimybės dalyvauti šiame darbe.

49. Vertinimo grupė pripažįsta, kad 2012 – 2020 m. strateginiame plane atsižvelgta į Europos, valstybės, regiono ir miesto veiksnius. Iš tiesų, atrodo, kad jis daugiausia parengtas remiantis šiais išorės veiksniais. Per mažai atskleista specifinė Klaipėdos universiteto misija. SA nurodyta, kad siekiama patekti į pirmąjį pasaulio universitetų 1000 arba – tai ne toks ambicingas tikslas – į pirmąjį Lietuvos universitetų penketuką ar septintuką. Tačiau 2012 – 2020 m. vizija pateikiama esamuoju, o ne būsimuoju laiku, t. y. aprašyta, kas Klaipėdos universitetas yra, o ne kuo bus.

50. Antra, vertinimo grupė negalėjo suprasti, kaip Klaipėdos universiteto misija yra patvirtinta (validuota) išoriškai ar vidaus požiūriu. Yra neabejotinas rezonansas keturiuose 2012 – 2020 m. strateginio plano prioritetinėse srityse, tačiau šių prioritetų išorės ir vidaus validavimą galima išplėsti. Be to, vertinimo grupės nuomone, Klaipėdos universiteto viziją ir misiją reikėtų laikyti holistiniu universiteto veiklos įvertinimu iš naujo. Pvz., nors orientacija į jūrinius aspektus yra pagrįsta, ateityje Klaipėdos universitetas galėtų, kiek įmanoma ir kur tinkama, daugumą dėstomų dalykų įtraukti po jų “skėčiu” ir pasiūlyti specialius pasirinkamuosius dalykus arba įtraukti į magistro ir doktorantūros programas.

51. Todėl vertinimo grupė **rekomendavo**, kad Klaipėdos universiteto vidaus ir išorės suinteresuotieji asmenys iš naujo apsvarstytų Klaipėdos universiteto viziją ir misiją, universiteto vadovybei siekiant užtikrinti, kad darbuotojai palaikytų jos suformuluotą vizijos ir misijos koncepciją (principas “iš viršaus į apačią”) ir kad formuluojat viziją bei misiją būtų **atsižvelgta į suinteresuotųjų asmenų poreikius ir nuomones**.

52. SA nurodoma, kad strateginio planavimo grupė, atlikdama parengiamąjį darbą, atliko stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę ir užsakė tyrimus trijose konsultacinėse bendrovėse. SA teigiama, kad strateginiame plane numatytos užduotys ir kiekvienai iš jų nustatytos veiklos kryptys bei atsakingi asmenys. Šios veiklos kryptys ir atsakomybės paprastai padalijamos analogiškai projektams (dažnai finansuojamiems iš išorinių šaltinių), kuriems parengti išsamūs įgyvendinimo planai. Vertinimo grupė darė prielaidą, jog tai būtini atlikti dalykai norint gauti išorės finansavimą.

53. SA nurodomi „pagrindiniai tikslai, susiję su siekinių detalizavimu“, pvz. personalo tobulinimas, infrastruktūros atnaujinimas, IT pagrįsti veiklos procesai ir kai kurios struktūrinės priemonės bei iniciatyvos, pvz. siūloma integruota kokybės valdymo sistema. Tačiau apskritai, vertinimo grupės nuomone, strateginio planavimo pagrįstumo ir tarpusavio sąveikos komponentai SA aprašyti visiškai neišklaidai ir nesuprantamai ir remiasi, pirma, Klaipėdos universiteto strateginių dokumentų siekinių, tikslų

ir programų (sic) struktūra, apimančia 2007 – 2013 m. ilgalaikio veiklos plano, 2011 – 2013 m. strateginio veiklos plano ir 2012 – 2020 m. strateginio veiklos plano tarpusavio ryšius, jų strateginius siekinius, tikslus ir susijusias programas ir, antra, 2012 – 2020 m. strateginio veiklos plano priemonių įgyvendinimo planu, kuriame numatytas tam tikrų kiekybinių priemonių rinkinys, sudarytas atsižvelgiant į tikslus ir pagrindinius veiklos rodiklius; kiekvienas rodiklis įvertintas finansiškai.

54. Klaipėdos universitetas patvirtino vertinimo grupei paramos rektoriui įgyvendinant strategiją struktūrą: iš esmės, du prorektorai, iš kurių vienas pirmininkavo strateginio planavimo grupei ir prižiūrėjo tarnybas, prisidėjusias prie įgyvendinimo proceso. Klaipėdos universitete nėra vyriausio vykdomojo pareigūno, atsakingo už tarnybų darbą. Strateginio planavimo grupėje yra fakultetų ir mokslinių tyrimų institutų atstovų, be to, ji gauna statistinės informacijos iš tarnybų, pvz. Mokslo skyriaus. Į studentų nuomonę atsižvelgiama visais lygmenimis, nuo Tarybos žemyn.

55. Vis dėlto Klaipėdos universiteto darbuotojai, dalyvavę rengiant 2012 – 2020 m. strateginį plėtros planą, apgailestavo, kad tai nepakankamai artikuliuo diskusiją, vykusią jo sudarymo metu. Iš tiesų, pačioje SA nėra numatytas pakankamai efektyvus stebėsenos procesas. Tačiau, jų nuomone, 2011 – 2013 m. strateginiame veiklos plane trūkumai ištaisyti, juolab kad jis kasmet kontroliuojamas.

56. Vertinimo grupė pripažįsta, kad Klaipėdos universiteto strateginiai tikslai buvo reikiamai apsvarstyti esant dabartiniam sutrumpintam vizijos ir misijos pateikimui. Tačiau būta reikšmingų 2012 – 2020 m. strateginio plano trūkumų ta prasme, kad jame aiškiau neatspindėti kai kurie esminiai veiksniai, galintys turėti įtakos Klaipėdos universitetui, pvz. demografinės problemos ir pasikeitusi finansavimo tvarka, įskaitant tikėtiną viešojo ir privataus pobūdžio pajamų balanso pasikeitimą. Be to, nebuvo skirta pakankamai dėmesio strateginių tikslų išreiškimui ir išsamiam įgyvendinimo priemonių aprašymui, išskyrus tam tikrą tikslų kompiliaciją ir tam tikrų projektų, daugiausia išoriniais šaltiniais finansuojamų, įgyvendinimo priemones. Pvz., nedaug vietos skirta tikslingam, strateginiam išteklių (finansinių ir darbuotojų) paskirstymui atsižvelgiant į strateginius tikslus.

57. Todėl vertinimo grupė **rekomendavo**, performulavus strateginius tikslus siekiant atsižvelgti į rekomenduojamą vizijos ir misijos persvarstymą, po to juos patvirtinti (validuoti), visų pirma, suderinant su išorės ir vidaus suinteresuotaisiais asmenimis, o po to numatant strateginį reikiamų išteklių paskirstymą.

58. Šis SA poskyris irgi nepadeda suprasti, ar strateginio plano įgyvendinimas pagrįstas kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. Tai rodo pažodžiui pateikiama savianalizės suvestinės įvadinė pastraipa, kurios mintis yra visiškai neaiški: angl. „*Klaipėda University, developing its activities and responds to European, national and regional needs and contributing to the development of knowledge-based economy. Graduate School of Business quantity and quality to describe the quantitative and qualitative indicators of the system. Strategic Plan for the implementation of quantitative and qualitative indicators (criteria) selected in accordance with Strategic Planning*”. Vertinimo grupė vėl grįžo prie 1.2 poskyryje minėtų Klaipėdos universiteto strateginių dokumentų ir priemonių plano, skirto įgyvendinti strateginius tikslus ir uždavinius.

59. Tačiau SA nepatvirtino, kad buvo taikomi kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, reikalaujami išorės institucijų, pvz., Centrinės projektų valdymo agentūros, Europos socialinio fondo agentūros ir Lietuvos paramos verslui agentūros tam tikriems strateginio plano apimamiems projektams. Vis dėlto netgi pačioje SA užsimenama apie nepakankamai aiškius kokybinius rodiklius.

60. Vėlgi, 2012 – 2020 m. strateginį plėtros planą rengusių darbuotojų teigimu, šio plano kokybinių ir kiekybinių rodiklių trūkumus kompensavo 2011 – 2013 strateginis planas ir jo kasmetinė stebėseną. Pvz., buvo paminėta studentų priėmimo stebėseną.

61. Vertinimo grupė pripažįsta, kad 2012 – 2020 m. strateginės plėtros plano priemonių planas yra išėities taškas toliau formuluoti kiekybinius ir kokybinius jo įgyvendinimo rodiklius. Tačiau vertinimo grupė **rekomendavo**, kad toliau svarstant Klaipėdos universiteto strateginių tikslų pagrįstumą bei susijusį strateginį išteklių paskirstymą, reikėtų parengti išsamesnį gairių, išteklių implikacijų ir naudos “tvarkaraštį”, išreikštą tikslų kokybinių ir kiekybinių rodiklių pavidalu, kad būtų galima skaidriau kontroliuoti įgyvendinimą.

62. Nors SA nėra aiškiai apibrėžti komponentai ir kiekybiniai bei kokybiniai rodikliai, skirti strateginio plano įgyvendinimui kontroliuoti, joje lentelės forma išdėstomas visapusiš ir tiesioginis tokios kontrolės metodas. Numatyti šeši kontrolės etapai: duomenų rinkimas; duomenų analizė ir rezultatai; rezultatų įvertinimas ir siūlomas strategijos koregavimas; sprendimas dėl siūlomo strategijos koregavimo; tolesnis patvirtintų korekcijų plėtojimas; galutinis korekcijų patvirtinimas. Nustatytas ir stebėsenos dažnis bei atsakomybės paskirstymas kiekvienu etapu.



63. SA informuojama, kad Klaipėdos universitetas atnaujina trimetį strateginį veiklos planą kasmet ir kad rektorius sudaryta strateginio planavimo grupė 2012 – 2020 strateginio plėtros plano rengimo tikslams ir toliau veikia kaip nuolatinė 10 narių grupė visoms strateginio planavimo reikmėms.

64. Vertinimo grupė pastebėjo tam tikrą „pasitenkinimą savimi“ Klaipėdos universiteto stebėsenos srityje: nesėkmė penkiose realiųjų išteklių vertinimo srityse buvo priskirta naudotų algoritmų trūkumams, o naujausių duomenų stoka ir palyginti prasti programos išorės vertinimo rezultatai laikyti ne sisteminiu, o atskirų dalykų trūkumu. Be to, tik retkarčiais matyti pavyzdžiai, kai Klaipėdos universitetas iki maksimumo pasinaudoja veiksmingomis, tarkime, akademinėmis, vietos lygmeniu veikiančiomis kokybės užtikrinimo sistemomis, siekdamas gauti naudos Klaipėdos universiteto veiklai tobulinti. Kita vertus, Klaipėdos universitetas taiko reikiamą strateginio plano įgyvendinimo kontrolės dažnį bei lygį ir, jei bus reikiamai suformuluoti detalūs veiklos rodikliai kaip yra rekomenduojama, Klaipėdos universitetas galės užtikrinti skaidrią savo strateginio plano stebėseną.

65. SA susitelkiama ties didesniu informacijos apie strateginio plano įgyvendinimą viešiniu ir akcentuojama, kad reikia naudoti pigesnes priemones, pvz. vidaus televiziją, vidaus laikraštį, interneto svetainę, pranešimus spaudai, skelbimus ties įėjimais į pagrindines patalpas ir Klaipėdos universiteto veiklos viešinimą Lietuvoje ir užsienyje vykstančiuose konferencijose. Atrodo, kad SA teigiama (nors SA pateiktas aprašymas neaiškus), kad 2011 m. pabaigoje Taryba patvirtino valorizacijos strateginį planą. Vertinimo grupei neteko matyti šio valorizacijos strateginio plano kaip pirminio dokumento, negavo daugiau informacijos apie tai formalių susitikimų metu ir negalėjo nustatyti, kokią pridėtinę vertę jis turėtų duoti informacijos apie strateginį planą sklaidai. Pačioje SA užsimenama, kad informacija išorės suinteresuotiesiems asmenims pateikta netinkamai.

66. Klaipėdos universitetas informavo vertinimo grupę, kad visas strateginio planavimo procesas buvo demokratiškas, įtraukiant išorės ir vidaus dalyvius. Kai kurie fakultetai strateginio plano sudarymo pradžioje kvietė išorės suinteresuotuosius asmenis į diskusijas. Visa aktuali informacija buvo skelbiama Klaipėdos universiteto interneto svetainėje. Išorės suinteresuotieji asmenys patvirtino vertinimo grupei savo dalyvavimą, paminėdami, pvz. įtaką sprendžiant dėl siūlomos specialiųjų priemonių struktūros.

67. Nors yra akivaizdūs įrodymai, kad buvo bandyta įtraukti platesnį išorės ir vidaus dalyvių ratą į konsultacijas dėl Klaipėdos universiteto strateginio planavimo, įrodymų apie nuolatinį dalyvavimą ar įgyvendinimo rezultatų sklaidą nėra daug. Vertinimo grupės nuomone, jos jau rekomenduotos skaidrumo priemonės turėtų padėti Klaipėdos universitetui užtikrinti platų įtraukimą. Turėtų pakakti aiškių ir įmanomų patikrinti veiklos rodiklių, net ir taikant Klaipėdos universiteto pasirinktas įgyvendinimo priemones mažomis sąnaudomis.

68. SA pateikiamos teisinės ir reguliavimo sąlygos, kuriomis parengtos akademinės kokybės užtikrinimo sistemos gairės, išdėstytos Klaipėdos universiteto studijų vidaus kokybės kontrolės koncepcijos aprašyme. Tai apima valstybinį reikalavimą įgyvendinti vidaus akademinės kokybės užtikrinimo sistemą pagal Europos aukštojo mokslo erdvės principus. Be to, SA lentelės forma nurodytas atsakomybės už šios sistemos elementus paskirstymas katedrų, fakultetų ir universiteto lygmeniu. Senato patvirtintame studijų kokybės užtikrinimo modelyje numatytos įvairios tvirtinimo ir stebėsenos procedūros; Senatas, veikdamas per savo sudarytą Studijų kokybės komisiją, tvirtina papildomas procedūras ir gauna ataskaitas apie jų taikymą. klaida vykdoma per Studijų departamentą. Kitoje lentelėje nurodomi pagrindiniai šios komisijos svarstyti klausimai nuo 2007 m. – nuo studentų nuomonių apklausų iki studijų programų peržiūros ir studentų darbo vertinimo tvarkos.

69. Programų tvirtinimas, reikšmingi pakeitimai ir vertinimas inicijuojami padalinių lygmeniu ir įtraukia rinkos bei išorės suinteresuotus asmenis bei aiškų studijų rezultatų suformulavimą. Studijų departamentas tikrina, ar dokumentai atitinka įstatymų ir priežiūros institucijų reikalavimus. Tuomet, prieš pateikiant SKVC, juos dar turi patvirtinti fakultetai ir Senatas. Studijų departamentas – vidaus tarnyba, teikianti paramą mokymo programoms, šiame procese atliko apžvalgos funkciją ir išanalizavo Klaipėdos universiteto pasiekimus akreditavimo srityje 2000 – 2007 m. Tačiau Studijų departamento ir kiti Klaipėdos universiteto darbuotojai teigė, kad analizės metu nustatyta, jog yra panašios priežastys, dėl kurių reikalingas pakartotinis vertinimas, tačiau tai yra tik dalykų lygmenyje, tačiau ne sistemos lygiu. Tai paskatino keitimąsi gerąja patirtimi ir Klaipėdos universiteto rezultatų pagerinimą taip, kad, kaip teigiama SA, 2010 m. pakartotinis vertinimas tapo nebereikalingas. Dabar Studijų departamentas numato tolesnį savo analitinio ir tarpininkavimo vaidmens stiprinimą keičiantis bendrų tarnybų struktūrai. Jei SKVC laiko programą labai patikima, ji laikoma galiojančia 6 metus, o jei mažiau patikima – tik 3 metus. SA pateikiamas SKVC vertinimo ataskaitos pavyzdys Klaipėdos universiteto sėkmingai pateiktam bakalauro programos savianalizės ataskaitos atvejui.

70. Kaip teigiama SA, LR vyriausybė 2010 m. patvirtino akademinį ir profesinį kvalifikacijų struktūros specifikaciją; 2011 m. ji buvo toliau tobulinama; ši aštuonių lygių ir trijų ciklų specifikacija atitinka Europos kvalifikacijų sąrangą; Klaipėdos universiteto suteikiami laipsniai atitinka šią specifikaciją. 2011 m. Klaipėdos universitetas pradėjo taikyti Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemą (ECTS); nuo 2006 m. kartu su diplomais jis išduoda diplomų priedus lietuvių ir anglų kalbomis.

71. SA šiek tiek užsimenama apie programų kokybės ir studentų rezultatų gerinimą, bet kaip šio proceso pakaitalas aprašomas programų savianalizės tobulinimas ir paaiškinama Klaipėdos universiteto taikoma laipsnių ir klasifikavimo sistema, skirta programoms vertinti. Klaipėdos universitetas parodo žinantis, kad žemi minimalūs priėmimo reikalavimai turi neigiamą įtaką studentų išlaikymui ir pažangai. Vis dėlto Senatas nesutiko pakelti minimalių priėmimo reikalavimų.

72. Kalbant apie mokymo kompetencijų tobulinimą ir personalo tobulinimąsi, SA nurodomas Klaipėdos universiteto akademinio personalo, besimokančio siekiant įgyti aukštesnį laipsnį, skaičių ir Nuotolinio mokymosi centro darbą siekiant skatinti IT pagrįstas mokymo metodikas. Pastarąją veiklą iš dalies paskatino dvi 2009 m. ir 2011 m. atliktos fakultetų darbo analizės. Be to, SA minima įdiegta personalo tobulinimosi programa; kai kurie šios programos elementai yra privalomi.

73. SA teigiama, kad nuo 2003 m. Klaipėdos universitete klientų paraiškos ir skundai tvarkomi Ginčų sprendimo komisijoje ir kad daugelis kitų klausimų sprendžiami universiteto viduje, nesinaudojant formaliais būdais. Be to, SA nurodomos įvairios studentų paramos priemonės, įskaitant virtualią mokymosi aplinką, padedančią rengti individualius studijų planus. Tačiau SA neminimas asmeninio tobulinimosi planavimas. SA minimas bendradarbiavimas su Klaipėdos universiteto studentų sąjunga.

74. SA neminimas studentų informacinės sistemos veikimas ir duomenų rinkimas, tačiau teigiama, kad turima bendro pobūdžio informacija, įskaitant informaciją apie akademinės kokybės procesus interneto svetainėje.

75. Klaipėdos universitetas informavo vertinimo grupę, kad yra įdiegta integruota akademinės kokybės užtikrinimo sistema remiantis Europos Sąjungos praktika, pvz. aiškus studijų rezultatų identifikavimas. Tačiau kai kurie Senato nariai išreiškė susirūpinimą dėl bendrojo akademinį standartų prastėjimo. Jų nuomone, Senatas, veikdamas per savo nuolatines komisijas ir pakomitečius, užtikrina Klaipėdos universiteto akademinę kokybę, įgyvendinamą katedrų lygmeniu prižiūrint fakultetų vadovybei, ir yra galutinis akademinės kokybės bei visų akademinės kokybės užtikrinimo procedūrų "teisėjas".

76. Klaipėdos universitetas koordinuoja kokybės užtikrinimą programų lygmeniu per katedrose veikiančius programų komitetus, kas 2 – 3 m. atliekant savianalizę. Šis procesas prižiūrimas fakultetų ir galiausiai Senato lygmeniu. Į vidaus procesą yra įtraukiami studentai ir gali būti įtraukti kitos universiteto katedros darbuotojai. Kas 3 – 6 metai vyksta išorės akreditacija, atsižvelgiant į ankstesnį SKVC patvirtinimą. Klaipėdos universiteto darbuotojai suvokia akademinę profesinę atsakomybę už akademinį standartų bei kokybės išlaikymą; jų teigimu, ši atsakomybė dažnai įgyvendinama bendradarbiaujant su išorės suinteresuotaisiais asmenimis.

77. Klaipėdos universiteto darbuotojai ir studentai teigia, kad yra sistemingas grįžtamasis ryšys programos elementų klausimais ir kad informacija naudojama ne tik tiesioginiam klausimų sprendimui, bet ir vidinei programų savianalizei. Studentų atstovai teigė esą apskritai patenkinti akademinės kokybės užtikrinimu fakultetų ir universiteto lygmeniu; buvo paminėti kai kurie sėkmingo studentų įtraukimo pavyzdžiai, įskaitant vertinimų vykdymo vienu metu atsisakymą, lyčių diskriminacijos klausimo sprendimą tam tikrų disciplinų atžvilgiu ir IT mokymo apimties padidinimą. Studentų atstovai patvirtino, kad įvadinis procesas yra aiškus, teikiami paaiškinimai programos lygmeniu ir bendroji informacija, įskaitant informaciją apie studijų rezultatus, kreditų sistemą ir vertinimo kriterijus. Studentams atstovaujama netgi dėstytojų testavimo komitete – tai kas penkerius metus vykstantis vertinimas, įskaitant mokslinės veiklos įvertinimą, kuris taikomas visam akademiniam personalui, norinčiam toliau dirbti universitete. Klaipėdos universitetas parodė gerai suprantantis, kad būtina įtraukti studentus į veiklos tobulinimo procesą, žinoti studentų nuomonę ir orientuoti juos į profesinį tobulinimąsi bei įsidarbinimo galimybių didinimą.

78. Klaipėdos universiteto darbuotojai teigė, kad prie tam tikrų programų įgyvendinimo prisideda išorės specialistai ir antrosios pakopos studentai, užsiimantys moksliniu darbu. Tačiau neturima informacijos apie specialias institucijos lygmens priemones, skirtas programoms tobulinti.

79. Klaipėdos universiteto darbuotojų teigimu, apskritai pradiniu darbo laikotarpiu teikiama parama yra tinkama ir suteikiamos galimybės tobulintis, įskaitant mokymus Nuotolinio mokymo centre; duomenis apie tai įrašant į darbuotojų bylas. Yra darbuotojų mobilumo Europos Sąjungoje galimybių. Be to, darbuotojai teigė, kad Klaipėdos universitetas per Andragogikos katedrą siūlo dėstytojams įgyti

aukštojo mokslo didaktikos specializaciją, iš dalies kaip kompensaciją, kad nėra nacionalinio lygmens aukštojo mokslo darbuotojų tobulinimosi programos. Tai apima kolegų stebėjimą ir paramą dirbant. Katedrų lygmeniu taikomi darbuotojų asmeninio tobulinimosi planai.

80. Klaipėdos universitetas nepakankamai analizuoja, kodėl yra didelis pirmosios pakopos studentų nubybrėjimas; nustatytos tik dvi priežastys – galimi finansiniai sunkumai arba netinkamumas pasirinktai programai. Absolventai ir dabartiniai studentai, su kuriais susitiko vertinimo grupės nariai, mano gaunantys reikiamą dėstytojų bei tarnybų paramą ir apskritai yra patenkinti programų įgyvendinimu bei turiniu ir mokymosi ištekliais.

81. Vertinimo grupė pripažįsta, kad Klaipėdos universitete yra akademinės kokybės užtikrinimo sistema, kurią prižiūri Senatas. Tai atitinka Europos ir nacionalinius lūkesčius. Vertinimo grupės požiūriu, ši sistema yra veiksminga, nors ir ne be trūkumų, ir yra galimybių ją toliau tobulinti. Yra įrodymų, kad fakultetai ir katedros turi pakankamai laisvės taikydami šią sistemą. Grupės nuomone, Klaipėdos universitetas galėtų stebėti Senato patvirtintų procesų laikymąsi ir paramos studentams teikimą centralizuotai bei vietos lygmeniu, skleisti ir skatinti gerąją praktiką bei įgyvendinti visų Klaipėdos universiteto darbuotojų tobulinimąsi. Todėl vertinimo grupė **rekomenduoja** pradėti reguliariai rengti ir teikti Senatui apžvalginės ataskaitas apie atskirus akademinės kokybės užtikrinimo procesus ir organizuoti paramos paslaugų teikimą centralizuotai bei vietos lygmeniu.

82. SA nurodyti trys svarbiausi organizacinės struktūros pokyčiai institucijos savianalizės laikotarpiu. Pirma, kai kurių tarnybų pertvarkymas. Antra, kai kurių akademinų padalinių sujungimas ir trečia, atskirų mokslinių tyrimo institutų įkūrimas. Tačiau šių pokyčių pagrindimas nepakankamas ir neaptariama, ar dabartinė struktūra yra optimali Klaipėdos universiteto strategijai įgyvendinti, nors atkreipiamas dėmesys į trečiąjį 2012 – 2020 m. strateginio plėtros plano tikslą – „tobulinti universiteto valdymą”.

83. Vertinimo grupė nustatė, kad Klaipėdos universiteto struktūra gana tradicinė – fakultetų ir katedrų struktūra, atspindinti Klaipėdos universiteto kilmę ir veiklą keliose vietose (keliuose pastatuose). Dabartinė struktūra remiasi veikiau priežiūros hierarchija, o ne lankstesne konkrečių pokyčių ar iniciatyvų įgyvendinimo tvarka. Nors struktūros klausimas įtrauktas į 2012 – 2020 m. strateginės plėtros plano apimamą universiteto valdymo tikslą, netgi po pokalbių su vyresniaisiais darbuotojais liko neaišku, kaip bus kuriamos ir vertinamos pokyčių alternatyvos. Turėtų būti paklausta, ar būdamas tokio dydžio, Klaipėdos universitetas gali turėti pakankamai tarnybų tokiam dideliame fakultetų, katedrų ir institutų skaičiui aptarnauti. Taip pat turėtų kilti ir klausimas, ar dabartinė vyresnioji akademinė vadovybė pajėgi vadovauti tokiam dideliame akademinų padalinių skaičiui. Be to, didelis akademinų padalinių skaičius reiškia, kad Senato patvirtinta kokybės užtikrinimo sistema gali būti skirtingai taikoma.

84. Vertinimo grupė nustatė, kad mokslinių tyrimų institutų įsteigimas atnešė dar daugiau neaiškumo. Klaipėdos universiteto nuomone, institutai dirba gerai, užtikrindami didesnę kritinę masę ir įtraukdami universitetą į tarptautinius mokslinius tyrimus, jie dirba lanksčiai, tačiau nėra įrodymų, kad būtų strategiškai vertinama, ar šis struktūrinis pakeitimas turėtų būti įgyvendintas visame Klaipėdos universitete, ar reikėtų išlaikyti dviejų pakopų sistemą mokslo srityje.

85. Grupė **rekomendavo**, kad Klaipėdos universitete, atlikęs palyginimą su lygintiniais universitetais, įvertintų, ar dabartinė akademinė struktūra optimali, visų pirma mokslino ir studijų veiklos požiūriu.

86. Grupės formalių susitikimų su tarnybų darbuotojais metu buvo matyti, kad jie sąžiningai siekia suteikti reikiamą paramą bei paslaugas akademiniam padaliniam bei studentams. Tačiau diskusijos vyko daugiausia veiklos lygmeniu ir grupei buvo sunku nustatyti, ar bus atlikta šių tarnybų strateginė peržiūra ir ar jos dalyvaus įgyvendinant strategiją.

87. Vertinimo grupė **rekomendavo**, kad Klaipėdos universitetas įvertintų, kokio tipo tarnybos geriausiai padėtų įgyvendinti strategiją, ir ar jas būtų galima pertvarkyti, užtikrinant darbuotojų tobulinimąsi ir efektyvesnę vadovavimą, kad jos teiktų tinkamą, aktyvią ir informacija pagrįstą paramą akademiniam padaliniam bei strategijos įgyvendinimui.

88. SA nėra aptariama, ar dabartiniai Klaipėdos universiteto procesai yra efektyvūs, aiškiai apibrėžti, užtikrinant jiems reikalingus išteklius, įtraukiant suinteresuotus asmenis ir orientuojant juos į strateginius tikslus. Iš esmės nėra išsamaus įgyvendintos procesų valdymo sistemos aprašymo ir SA, geriausiu atveju rodo tik tai, kad esama sistema yra silpna. Aprašytas siektinas šešių etapų procesas, sukursiantis tokią sistemą 2010 – 2020 m. strateginio plėtros plano kontekste. Be to, minimas iš išorės šaltinių finansuojamas projektas, skirtas kokybės valdymo sistemai sukurti, kuris turėtų padidinti efektyvumą ir rezultatyvumą, ir projektas “Klaipėdos universiteto vidaus valdymo organizacijos plėtra”.

89. Vyresnieji Klaipėdos universiteto pareigūnai informavo vertinimo grupę, kad jiems žinomi kokybės kriterijai ir rodikliai įvairiose veiklos srityse, tačiau pripažįstamas sistemingesnio kokybės valdymo poreikis finansavimo veiklai paskirstymo, strateginio planavimo, darbuotojų ir studentų tarptautinių mainų, akademinės kokybės užtikrinimo (kuris, kaip manoma, skirtingas įvairiose katedrose) ir darbuotojų tobulinimosi srityse. Kiti Klaipėdos universiteto darbuotojai laiko dabartinę kokybės valdymą esant per daug daugiasluoksniu, be to, per daug intervencijų žemesniu nei Senato lygmeniu.

90. Klaipėdos universitetas skiria daug dėmesio Europos Sąjungos finansuojamam kokybės valdymo projektui kaip priemonei nustatyti gerosios praktikos sritis, susisteminti esamas kokybės sistemas ir išaiškinti tarpusavio ryšius, vaidmenis ir pareigas. Projekte bus naudojamos išorės konsultantų paslaugomis ir bus siekiama parengti pagrindinius veiklos rodiklius, didinti darbuotojų informuotumą apie kokybės valdymą juos mokant ir įtraukiant į veiklą, stiprinti procesus įdiegiant modernias valdymo priemones bei metodikas. Projekte dalyvaujantys darbuotojai pateikė vertinimo grupei dabartinio ir būsimo požiūrio į kokybės valdymą grafines iliustracijas.

91. Vertinimo grupė pripažįsta Klaipėdos universiteto pastangas spręsti procesų valdymo trūkumus pradėdant nuo labai žemo išeities taško ir didelius Klaipėdos universiteto lūkesčius kokybės valdymo projekto atžvilgiu. Be to, vertinimo grupė pripažįsta naujojo rektoriaus ir rektorato pasirengimą šalinti tuos trūkumus. Išsiaiškinus Konstitucinio teismo sprendimo implikacijas bus geresnės sąlygos tobulinti procesų valdymą, nes bus patvirtintos Tarybos, Senato ir Rektoriaus galios.

92. Klaipėdos universitetui **rekomenduojama** teikti prioritetą 2012 – 2020 m. strateginio plėtros plano apimamiems kokybės valdymo ir vidaus valdymo organizacijos projektams ir išsiaiškinti visų universiteto procesų tikslus, atsakomybės pasidalijimą (ypač sutelkiant dėmesį į atsakomybės už tam tikrą procesą delegavimą arba nedelegavimą) bei procesų tarpusavio sąveiką. Visų pirma, Klaipėdos universitetas turėtų užtikrinti, kad kokybės valdymo projektas gautų vykdomųjų darbuotojų paramą kaip sėkmingos universiteto plėtros garantas, kad šiam projektui būtų skirti reikiami darbuotojai, kurie savo pareigų užėmimo laikotarpiu dalyvautų tobulinimo si veikloje. Tuo pačiu metu, vertindamas procesų tinkamumą ir aktualumą universiteto strategijos ir veiklos atžvilgiu, Klaipėdos universitetas turės peržiūrėti gebėjimų ir darbuotojų poreikį bei įvertinti poveikį apsirūpinimo darbuotojais strategijai.

93. SA trumpai aptariai personalo klausimai pažymint, kad laikomasi nacionalinių teisės aktų reikalavimų, įskaitant kolektyvines sutartis, nurodomos akademinė ir tarnybų darbuotojų galimybės tobulintis. Ypatingai akcentuojama Klaipėdos universiteto numatoma įgyvendinti Tarybos narių ir tarnybų darbuotojų mokymo programa, apimanti strateginę, procesų ir pakeitimų valdymo sritis. Vėlgi, iš esmės neaprašyta, ar personalo valdymo tvarka yra optimali strateginiams tikslams pasiekti, tik nurodomi tie patys 2012 – 2020 m. strateginio plėtros plano siekiai. Iš esmės, SA pripažįstama, kad tokia tvarka, kaip nurodoma, „konsolidavimo plano“ pavidalu, neįdiegta.

94. Klaipėdos universiteto darbuotojai, su kuriais vertinimo grupė susitiko personalo klausimams aptarti, padėjo susipažinti su įvairiomis išsamiomis procedūromis, apie kurias teikiamos ataskaitos rektoriui, įskaitant darbuotojų samdymą, atranką, paskyrimą ir „dėstytojų testavimą“ bei dėstytojų patvirtinimo procesą, atliekamą kas penkeri metai siekiant patvirtinti jų tinkamumą tolesniam darbui. Tačiau nėra strateginio darbuotojų dalyvavimo ar įsitraukimo į asmeninio tobulinimosi planavimo procesą. Darbuotojai patvirtino, kad Klaipėdos universitete neatliekamos darbuotojų pasitenkinimo apklauskos.

95. Vėlgi, vertinimo grupė nustatė, kad Klaipėdos universitetas ketina svarstyti apsirūpinimo darbuotojais strategiją pradėdamas nuo labai žemo išeities taško, pasinaudodamas darbuotojų mobilumo galimybėmis ir esamomis programomis (darbuotojų tobulinimosi) bei projektais (Kokybės valdymo projektas). Sprendžiant iš 2012 – 2020 m. strateginės plėtros priemonių plano, Klaipėdos universitetas suvokia būtinybę imtis strateginių veiksmų personalo srityje (dabartinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir naujų darbuotojų priėmimas įgyvendinant strateginius tikslus).

96. Vertinimo grupė **rekomendavo** Klaipėdos universitetui, atsižvelgiant į strateginio planavimo srities rekomendacijas, parengti aiškią personalo strategiją ir jos įgyvendinimo planą, kurį būtų galima kontroliuoti.

97. Deja, SA labai nedaug rašoma ir apie dabartinę pokyčių valdymą ar procesų optimizavimą. Minima, kad iš Klaipėdos universiteto tikimasi nemažų pokyčių, nes LR mokslo ir studijų įstatyme numatytas aukštojo mokslo perorientavimas. Be to, SA išdėstyta, kaip galėtų vykti pokyčių valdymas 2012 – 2020 m. strateginio plėtros plano įgyvendinimo kontekste. Pateikiama kryžminė nuoroda į konkrečius vidinės kontrolės sistemos projektus, sistemos efektyvumo studiją ir numatomą kokybės valdymo sistemos kūrimą.

98. SA papilduose dokumentuose siūlomas rizikos valdymo planas, tačiau jo turinys ir apimtis minimalūs ir akivaizdžiai nesuję su kitais strateginiais dokumentais ar priežiūros procesais arba peržiūromis.

99. Vertinimo grupės nuomone, ir šiuo atveju Klaipėdos universitetas svarsto pokyčių valdymo problemą pradėdamas nuo labai žemo išeities taško.

100. Vertinimo grupė neketina perkrauti Klaipėdos universiteto rekomendacijomis ir rekomendacijos dėl III.2.3 ir III.2.4 poskyrių gali būti pakankamos tik kol kas. Tačiau į vieną aspektą reikėtų atkreipti dėmesį jau dabar. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas tęstų savo pradėtą plėtros darbą, tačiau remdamasi jau atliktomis plano analizėmis bei SA ir kad jo 2012 – 2020 m. strateginis veiklos planas būtų pagrįstas visapusių rizikos veiksnių įvertinimu, patvirtintu ir nuolat stebimu Tarybos.

101. SA tik minimaliai aprašomas infrastruktūros valdymas, įskaitant mokymosi išteklius, išskyrus vidinę išteklių apskaitos sistemą ir tam tikrą apskaitos bei finansinę praktiką ir reikalavimus.

102. Pateikiama šiek tiek informacijos apie investicijų į pastatus, IT ir kt. turtą tendencijas, tačiau be bendro biudžetinio konteksto.

103. I skyriuje „Įvadas“ aprašomas atskiras valstybinis procesas „Mokymosi išteklių ir susijusios infrastruktūros vertinimas“. Klaipėdos universiteto vyresnieji ir kiti darbuotojai priskiria nesėkmes tam tikrose to vertinimo srityse (įrangos atnaujinimas; mokymosi vietų skaičius bibliotekose; vieno besimokančio studento finansavimas; mokslo ir besimokančių studentų skaičiaus santykis; priėmimo į universitetą standartai) naudojamų algoritmų trūkumams arba pasenusiems duomenims. Jų nuomone, Klaipėdos universitetas galėtų išspręsti šiuos klausimus naudodamasis esama tvarka nepaisant sumažinto valstybės finansavimo. Iš dalies taip yra dėl didesnio susitelkimo ties šia sritimi; dabar išorės ataskaitas apie mokymosi išteklių naudojimą reikia rengti kasmet, o ne kas treji metai.

104. Klaipėdos universiteto bibliotekos ir IT darbuotojai paaiškino apie dalykų ir programų mokymosi išteklių poreikio derinimą prie Klaipėdos universiteto biudžeto paskirstymo proceso. Tarp studentų, su kuriais susitiko vertinimo grupės nariai, buvo studentų, turėjusių nedidelių problemų dėl naudojimosi biblioteka ir IT, tačiau, apskritai, vertinimo grupė pažymi nuoseklią elektroninių paslaugų teikimo (bibliotekos ir IT priemonėmis) plėtrą – tą labai vertina ir to pageidauja studentai.

105. Vertinimo grupė nustatė, kad Klaipėdos universitete yra esminiai veiklos procesai, skirti mokymosi išteklių poreikio ir biudžeto asignavimų suderinimui, ir kad mokymosi ištekliai reikiamai valdomi. Be to, grupė pripažino sėkmingas ankstesnes Klaipėdos universiteto pastangas gauti išorės finansavimą universiteto ištekliams ir priemonėms. Tačiau grupė numato, kad tokį išorinį finansavimą bus vis sunkiau gauti, ir Klaipėdos universitetui gali tekti nustatyti mokymosi išteklių tobulinimo prioritetus, pasirenkant strateginės reikšmės išteklius.

106. SA teigiama, kad biudžeto planavimas pagrįstas Švietimo ministerijos patvirtintu trijų metų strateginiu veiklos planu, atitinkančiu strateginį plėtros planą. Kol Klaipėdos universitetas dar nebuvo tapęs finansiškai labiau nepriklausoma viešąja įstaiga, jis turėjo laikytis LR vyriausybės nustatyto strateginio plano, atlyginimų normų ir biudžeto struktūros. SA teigiama, kad biudžeto sudarymas, kaip ir strateginio plano įgyvendinimas, priklauso nuo pavienių programų biudžetų, šių programų koordinatoriams atliekant biudžeto valdytojų funkcijas.

107. Deja, ir šiuo atveju SA poskyris yra nesuprantamas ir galima įgyti tik šį platų supratimą, ir pateikiama biudžeto informacija susijusi tik su specialiuųjų projektų finansavimu. Matyti, kad vertinimo laikotarpiu šis finansavimas šiek tiek sumažėjo. Vertinimo grupė gavo prašytos papildomos informacijos apie fakultetų lygmens biudžetą, be aiškios analizės; ši informacija rodo stiprią priklausomybę nuo tarptautinių projektų ir ES struktūrinių fondų.

108. Akademinės etikos srityje SA teigiama, kad Klaipėdos universitetas taiko Mokymo ir mokslinio personalo elgesio kodeksą, kuris parengtas laikantis tarptautinių ir nacionalinių nuostatų, nors ir nėra jų tiesiogiai reguliuojamas.

109. Klaipėdos universiteto vyresnieji darbuotojai paaiškino Lietuvoje taikomą universitetų finansavimą specialiais srautais ir šio finansavimo apsaugą tam tikru laipsniu nepaisant ekonominio nuosmukio. Pagal dabartinę Klaipėdos universiteto praktiką šis finansavimas skiriamas padaliniais – gavėjams laikantis tų srautų, tačiau teikiant pirmenybę investicijoms į tam tikrą veiklą. Studentų kvotų sistema reiškia, kad biudžetui ir darbuotojų skaičiui nepakankamas studentų skaičius turi dar didesnę įtaką, nes ištekliai „seka“ studentų skaičių. Tačiau, darbuotojų nuomone, siekiant finansinio efektyvumo būtina racionalizuoti programų paketą. Taip būtų išsaugoti „nišiniai“ dalykai, pvz., Lietuvos kultūra, bet būtų daug mažiau atskirų programų.

110. Pagrindiniams projektams naudojamas kapitalo finansavimas, kuris sustiprintų ar išlaikytų nekilnojamąjį turtą, pvz. tris studentų bendrabučius, arba skatintų konsolidavimą centriniame universiteto pastate.

111. Vertinimo grupės nuomone, biudžeto paskirstymo procesas gana tradicinis, išteklius skiriant veiklai, parūpinančiai lėšas, tačiau su tam tikromis išimtimis vykdomoju lygmeniu. Grupės nuomone, išorės finansavimui tampant vis sunkiau prieinamu, Klaipėdos universitetas turės taikyti labiau strateginį požiūrį į pajamų srautų plėtimą, remiantis nuolatiniu profesiniu tobulinimusi, sutartiniais tyrimais ar kita, paprastai iš privačių šaltinių finansuojama, veikla. Be to, grupė tikisi, kad Klaipėdos universitetas, pagal rekomendacijas taikydamas labiau strateginį požiūrį į procesų valdymą ir pokyčių valdymą, pagal rekomendacijas racionalizavęs programų paketą ir įgyvendindamas rekomenduojamą darbuotojų strategiją, kiek įmanoma daugiau pasinaudos galimybėmis mažinti išlaidas. Klaipėdos universitetas šį labiau strateginį išteklių ir biudžeto paskirstymą derins su rekomenduojama pakeista, skaidresne strategijos įgyvendinimo tvarka. Grupė pripažįsta, kad įdiegtos procedūros, užtikrinančios akademinės etikos laikymąsi.

112. Grupė pateikė konkrečių rekomendacijų dėl Klaipėdos universiteto toliau plėtojamos labiau sutelktos bei efektyvios strateginio planavimo koncepcijos holistine prasme ir strateginio valdymo gebėjimų plėtojimo. Vis dėlto grupė pripažįsta Klaipėdos universiteto jau įgyvendintas priemones siekiant ištaisyti pačių nustatytus trūkumus. Grupė pripažįsta, kad Klaipėdos universitetas dirba siekdamas įdiegti visapusę, reikiama koncepcija pagrįstą strateginio planavimo ir valdymo sistemą, remdamasis susijusiais procesais ir metodais. Grupė nori paskatinti jau atliekamą darbą, o ne bausti neigiamu įvertinimu. Tačiau grupė labai **rekomenduoja** Klaipėdos universitetui pasinaudoti siūloma galimybe ir labai rimtai atsižvelgti į pateiktas konkrečias rekomendacijas.

*Srities vertinimas: strateginis valdymas vertinamas teigiamai.*

#### IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

113. Savo 2012 – 2020 m. strateginiame plane Klaipėdos universitetas nurodo, kad jo misija orientuota į šiuos dalykus:

- jūriniai moksliniai tyrimai ir jūrinės studijos;
- istorija, kultūra ir kalbos, švietimas, mokslas ir socialinė gerovė, ekonomika, politika, ryšiai ir menai Baltijos jūros regione;
- subalansuota Vakarų Lietuvos ir Klaipėdos miesto plėtra;
- integruoto mokslo, studijų ir verslo centro kūrimas (mokslas čia reiškia mokslinius tyrimus. SA vartojamos abi žodžio „mokslas“ reikšmės – „mokslo dalykai - chemija, fizika, biologija ir pan.“ ir „moksliniai tyrimai“).

114. Klaipėdos universiteto SA nurodoma, kad šiuo metu vykdomos 129 programos (68 bakalauro, 51 magistro ir 10 doktorantūros), ir visos atitinka Klaipėdos universiteto strateginius tikslus kaip nurodyta 2012 – 2020 m. strateginiame plane. Be to, SA teigiama, kad įgyvendinamas daugiadisciplinis ir tarpdisciplinis principas; tai analizuojama lentelės forma, pateikiant plačias dalykų grupes.

115. Klaipėdos universitetas siekia parodyti, kad jo programos visiškai atitinka strategiją – tai parodoma lentelės pavidalu, analizuojant 100 proc. atitiktį. Tačiau dideliu laipsniu tai konkrečiai nepagrįsta, nes pirmojo strateginio tikslo atveju šiek tiek detalizuojami konkretūs mokslų ir jūriniai dalykai, tačiau antrasis strateginis tikslas toks platus – iš esmės visi menai, humanitariniai mokslai ir socialiniai mokslai, kad sunku nustatyti, kas neįtraukta.

116. Be to, Klaipėdos universitetas nurodo, kiek programų tikrinimo laikotarpiu yra naujos (29); kad dauguma naujų programų – socialinių mokslų ir kultūros dalykai; kad Klaipėdos universitetas naudojasi ES finansavimu atnaujindamas programas. Klaipėdos universitetas pateikia pavyzdžių, kaip tarptautinio bendradarbiavimo būdu buvo rengiama konkreti magistro ir doktorantūros programa, ir parodo savo gebėjimą reaguoti į teisės aktų pakeitimus, paminėdamas vieną pastarojo meto pavyzdį – bendros bakalauro programos rengimą kartu su kitu Lietuvos universitetu. Be to, nurodomos anuluotos programos ir programos, į kurias studentų priėmimas laikinai sustabdytas.

117. Galiausiai, Klaipėdos universitetas lentelėje pateikia bakalauro, magistro ir doktorantūros studijų programas, kurias Klaipėdos universitetas teikia vienintelis Lietuvoje; tokių programų daugiausia

magistro lygmeniu; tai visų pirma mokslų ir jūriniai dalykai. SA neanalizuojama, ką reiškia „valstybės ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros programos“ (nors kitose institucijos vertinimo išvadose vietose vertinimo grupė nemato sąryšio tarp Klaipėdos universiteto strategijos ir valstybės, regiono ir miesto strateginių dokumentų). Tačiau lentelėje jos priskiriamos ekonominei, socialinei ir kultūrinei sričiai kaip 100 proc. atitinkančios šiuos išorės prioritetus.

118. Be to, SA pateikiamos kryžminės nuorodos į 2010 – 2020 m. strateginės plėtros plane nurodytus veiksmus, įskaitant tam tikrų disciplinų doktorantūros studijas ir tolesnę tarpdisciplinų ir bendrų programų teikimo plėtrą. Klaipėdos universiteto darbuotojai patvirtino tai vertinimo grupei, pacituodami sėkmingų pavyzdžių, pvz. novatoriška tarpdisciplinė geoinformatikos programa, į kurią priimta daug studentų, įskaitant kitų šalių studentus.

119. Šiame SA poskyryje neminimas mokymasis visą gyvenimą.

120. Vertinimo grupė nustatė, kad Klaipėdos universitetas akivaizdžiai turi galimybių strategiškai racionalizuoti savo programų paketą, galbūt konsoliduojant jas į plačias laipsnį suteikiančias programas, siūlančias įvairius kelius, visų pirma plačiau taikant modularizaciją, ir **rekomendavo** tokią racionalizaciją. Be to, grupė pažymėjo, kad Klaipėdos universiteto strateginių tikslų, ypač antrojo tikslo – menų, humanitarinių mokslų ir socialinių mokslų plėtra, platumas nepadės Klaipėdos universitetui atlikti šios racionalizacijos ir bus mažiau tikėtina, kad bus parengtos šių disciplinų doktorantūros programos, nes šių disciplinų programų paketas toks platus, kad neįmanoma sukurti kritinės masės. Be to, grupė skatina Klaipėdos universitetą racionalizavimo srityje glaudžiai bendradarbiauti su verslo ir socialiniais partneriais siekiant užtikrinti, kad programų paketo pakeitimai būtų pagrįsti jų poreikiais.

121. Tačiau grupė nerekomenduoja atlikti šios strateginės racionalizacijos nedelsiant. Pirmiausia reikėtų peržiūrėti viziją, misiją ir strategiją, kaip nurodoma III skyriuje „Strateginis valdymas“.

122. SA nurodomos įvairios mokymosi visą gyvenimą rūšys bei susijusios veiklos apimtys, įskaitant programas, kurias baigus suteikiamas laipsnis, ir programas be laipsnio. Jos teikiamos Tęstinių studijų institute, specialiai įkurtame šiam tikslui, arba fakultetuose. 2008 m. Senatas patvirtino Klaipėdos universiteto neformalaus mokymosi ir savišvietos universitetinėse studijose vertinimo ir pripažinimo sistemą; tuo patvirtinama, kad Klaipėdos universitetas pripažįsta ankstesnę mokymąsi ir mokymąsi iš patirties.

123. Išorės verslo ir socialiniai partneriai informavo grupę, kad jie pageidautų didesnės Klaipėdos universiteto orientacijos į absolventų verslininkiškumo ir verslo plėtros įgūdžių ugdymą bei platesnių mokymosi visą gyvenimą galimybių užtikrinimą.

124. Grupė **rekomendavo**, kad Klaipėdos universitetas, strategiškai racionalizuodamas savo programų paketą, peržiūrėtų su disciplina nesusijusius bendruosius programų elementus, tardamasis su verslo ir socialiniais partneriais dėl absolventų galimybių įsidarbinti ir įtraukdamas į programas projektų valdymo, komandinio darbo, užsienio kalbų, įsidarbinimo galimybių ugdymo ir verslo įgūdžius.

125. Be to, remdamasi veiklos apimtimis, apie kurias ji buvo informuota, grupė mano, kad Klaipėdos universitetas, bendradarbiaudamas su verslo ir socialiniais partneriais, galėtų išplėsti mokymosi visą gyvenimą sritį. Dabartinėmis demografinėmis sąlygomis ir mažėjant tradicinių kandidatų po vidurinių mokyklų priėmimui, Klaipėdos universitetas turėtų būti suinteresuotas kompensuoti sumažėjusias pajamas iš šio šaltinio kurdamas didesnes mokymo neatitraukiant nuo darbo apimtis, kad patenkintų išorės partnerių identifikuotus poreikius.

126. Šios ataskaitos VI skyriuje svarstomas absolventų įsidarbinimo klausimas, visų pirma atsižvelgiant į darbdavių ir absolventų suvokimą. Savo SA Klaipėdos universitetas nurodo, kad pagrindinė absolventų karjeros stebėjimo priemonė – karjeros stebėjimo sistemos sukūrimas. Šią sistemą įgyvendintų Karjeros centras, remdamasis regioninių darbo biržų ir katedrų atliktų apklausų duomenimis. Tačiau ši sistema galutinai ims veikti tik 2014 m.

127. Grupė pripažįsta, kad Klaipėdos universitetas nustatė poreikį stebėti absolventų karjeras ir ėmėsi priemonių šioje srityje. VI skyriuje grupė išryškina Klaipėdos universiteto siekį kiek įmanoma daugiau pasinaudoti absolventų įtraukimo teikiamomis galimybėmis.

128. Vėlgi, grupė aptaria bendradarbiavimą su verslo ir socialiniais partneriais, rengiant programas ir jas peržiūrint šios ataskaitos VI skyriuje „Poveikis regiono ir šalies plėtrai“. Klaipėdos universitetas mini bendradarbiavimą su kitomis Lietuvos aukštojo mokslinių tyimų įstaigomis įgyvendinant 9 doktorantūros programas. Tačiau ir šiame poskyryje nekalbama apie mokymąsi visą gyvenimą.

129. Grupės nuomone, verslo, socialiniai ir kultūriniais partneriais yra svarbiausieji „informatoriai“ strategiškai racionalizuojant programų paketą, kaip rekomenduoja grupė.

130. Savo SA Klaipėdos universitetas cituoja įvairius strateginius universiteto dokumentus, rodančius jo atitiktį Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos Sąjungos nuostatoms, įskaitant Klaipėdos

universiteto statutą, tris strateginio planavimo dokumentus, akademinės taisyklės ir akademinės kokybės užtikrinimo dokumentus.

131. Konkrečiai, Klaipėdos universitetas teigia užtikrinąs atitiktį Bolonijos procesui šiais dalykais:

- trys studijų pakopos (bakaluro, magistro ir doktorantūros mokomosios programos);
- Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) taikymas;
- diplomų priedų išdavimas;
- individualūs studijų planai;
- perėjimas iš kitų švietimo įstaigų;
- perėjimas iš bakaluro į magistro studijų programą;
- akredituoto ankstesnio mokymosi pripažinimas „pažengusio“ statuso pavidalu;
- mokymosi rezultatų naudojimas.

132. Klaipėdos universitetas informavo grupę, kad jo programų paketas perkrautas ir kad laukiama, kol bus pašalinti teisiniai apribojimai, trukdantys įgyvendinti lankstesnę programų ir pasirinkimo kelių tvarką. Tuomet pagrindiniai ir pasirenkamieji moduliai leis studentams rinktis atsižvelgiant į norimą gauti laipsnį. Tai vadinama didžiųjų ir mažųjų laipsnių įgijimu. Be to, kai kurie Klaipėdos universiteto darbuotojai pareiškė nuomonę, kad galbūt anksčiau fakultetai ir katedros galėjo per daug laisvai kurti papildomas naujas programas (principas „iš apačios į viršų“), prieš tai neracionalizavę esamų programų. Todėl galbūt reikėtų atlikti racionalizaciją „iš viršaus į apačią“ atsižvelgiant į Klaipėdos universiteto strateginius tikslus.

133. Grupė nustatė, kad iš esmės laikomasi Europos aukštojo mokslo erdvės ir ES aukštąjį mokslą reguliuojančių dokumentų nuostatų. Grupė ragina Klaipėdos universitetą toliau dirbti remiantis sukaupta ECTS taikymo patirtimi, užtikrinant, kad atliekamas tikrinimo ir priežiūros darbas išlygintų darbo krūvį, susijusį su tolygiais kreditais, ir kad studentai turėtų didesnę pasirinkimą pagal Bolonijos proceso nuostatas. Tai būtų galima panaudoti atliekant rekomenduojamą programų paketo racionalizavimą tokiu būdu, kad nors programų skaičius ir sumažėtų, studentai turėtų platesnes galimybes dėl kūrybinių pasirinkimo kelių ir laisvai pasirenkamų dalykų.

134. Vertinimo grupė aptarė darbuotojų ir studentų mobilumą šios ataskaitos V skyriuje „Mokslas ir menai“. Savo SA Klaipėdos universitetas pateikia analizę ir tendencijas lentelės, kurioje nurodomi duomenys apie išvykstančius darbuotojus bei studentus ir atvykstančius studentus, pavidalu.

135. Be to, pateikiamos nuorodos į numatomus veiksmus pagal 2010 – 2020 m. strateginį plėtros planą, įskaitant didesnes investicijas į darbuotojų ir studentų mobilumą.

136. Kaip nurodyta V skyriuje, grupė pastebėjo tarptautinio mobilumo įvairovę pagal įvairius dalykus ir pripažino, kad Klaipėdos universitetas patiria sunkumų studentų pritraukimo srityje. Tačiau galima pagirti Klaipėdos universiteto ketinimą toliau investuoti į tarptautinį mobilumą; grupė pripažįsta, kad, vietos lygmeniu gauta pavyzdinė nauda ir tai padarė įtaką programų įgyvendinimui. Klaipėdos universitetas galėtų apsvarstyti galimybę skirti dalį planuojamų investicijų į dalykų dėstymą anglų kalba ir į studentų bendrabučius, kad studijos taptų patrauklesnės tarptautiniams studentams. Be to, būtų galima įvertinti tarpuniversitetinius mechanizmus, pvz. specialius renginius / studentų muges, kad būtų galima diferencijuoti studentų mobilumo galimybes.

***Srities vertinimas: akademinės studijos ir mokymasis visą gyvenimą vertinami teigiamai.***

## **V. MOKSLO IR MENO VEIKLA**

137. Savo 2012 – 2020 m. strateginiame plane Klaipėdos universitetas nurodo, kad jo misija orientuota į šiuos dalykus:

- jūriniai moksliniai tyrimai ir jūrinės studijos;
- istorija, kultūra ir kalbos, švietimas, mokslas ir socialinė gerovė, ekonomika, politika, ryšiai ir menai Baltijos jūros regione;
- subalansuota Vakarų Lietuvos ir Klaipėdos miesto plėtra;
- integruoto mokslo, studijų ir verslo centro kūrimas (mokslas čia reiškia mokslinius tyrimus. SA vartojamos abi žodžio „mokslas“ reikšmės – „mokslų disciplinos - chemija, fizika, biologija ir pan.“ ir „moksliniai tyrimai“).

o jo strateginiai tikslai:



- „plėtoti biomedicinos, fizikos ir techninius mokslus bei studijas, įkurti nacionalinį jūrinių mokslų ir technologijų centrą;
- plėtoti humanitarinius ir socialinius mokslus bei jų studijas, puoselėti kūrybiškumą ir menų studijas;
- tobulinti universiteto valdymą.“

138. Be to, Klaipėdos universitetas savo SA teigia, kad atlieka nacionalinę mokslinių tyrimų funkciją tam tikruose tik šiame universitete dėstomuose dalykuose, kurių nėra nė viename kitame Lietuvos universitete, visų pirma jūriniuose dalykuose. Tačiau Klaipėdos universitetas turi subalansuoti šią kryptį su LR mokslo ir studijų įstatyme numatytu siekiu didinti konkurencingumą, integruoti autonomiškus mokslinių tyrimų institutus į universitetus, peržiūrėti mokslinių tyrimų finansavimą (nors ir nėra aiškiai nurodyta, kad turi būti perėjimas nuo valstybinio prie privataus finansavimo), plėtoti mokslinio personalo pasirinkimo kelius ir užtikrinti verslo bei mokslinių tyrimų integraciją.

139. SA pateikiama išsami informacija lentelių pavidalu apie mokslines publikacijas tarptautiniuose ir nacionaliniuose žurnaluose, nurodant, kad publikacijų skaičius auga, ir apie mokslinius tyrimus bei eksperimentinę plėtrą, įskaitant taikomuosius ir užsakomuosius mokslinius tyrimus. Be to, SA išvardyta 11 leidžiamų mokslinių tyrimų žurnalų ir nurodomos Klaipėdos universiteto rengiamos tarptautinės mokslinės konferencijos. Be to, lentelėse pateikiama informacijos apie menus (meninę veiklą ir pastatymus muzikos, teatro ir originaliojo meno kategorijose).

140. Klaipėdos universitete yra dvigubo pobūdžio mokslinių tyrimų struktūra – moksliniai tyrimai atliekami fakultetų katedrose ir Mokslinių tyrimų centre, tačiau lygiagrečiai veikia trys atskiri mokslinių tyrimų institutai:

- Baltijos pajūrio aplinkos tyrimų ir planavimo;
- Baltijos regiono istorijos ir archeologijos;
- Mechatronikos.

141. Be to, Klaipėdos universitetas teigia įgyvendinąs tarpdalykinį ir daugiadalykinį principus mokslinių tyrimų srityje. Klaipėdos universitetas informavo grupę, kad mokslai ir menai/humanitariniai mokslai turi tokį patį prioritetą, ir kad tarpdalykinis bei daugiadalykinis principai teikia galimybę užsitikrinti finansavimą paprastai silpniau finansuojamoms sritims, pvz. sritims, patenkančioms į plačią Baltijos regiono istorijos ir archeologijos mokslinių tyrimų instituto aprėptį. Tačiau dėl nedidelio finansavimo moksliniai tyrimai menų ir humanitarinių mokslų srityse yra riboti ir veikiausiai neįgis kritinės masės, kad būtų galima toliau plėtoti, pvz. doktorantūros mokyklas.

142. Klaipėdos universitetas paneigė, kad dvigubo pobūdžio mokslinių tyrimų struktūra yra dviejų pakopų struktūra. Mokslinių tyrimų institutų darbuotojai kaip dėstytojai prisiima iki 50 proc. darbo krūvio, atlieka antrosios pakopos studentų, pasirinkusių mokslinių tyrimų specializaciją, darbų vadovų funkcijas ir, remdamiesi savo moksliniais tyrimais, rengia naujas magistrantūros programas. Kiti fakultetų akademiniai darbuotojai irgi dirba mokslinių tyrimų srityje. Teigiama, kad visiems darbuotojams, atliekantiems mokslinius tyrimus, taikomos tokios pačios personalo procedūros, kaip ir akademiniam darbuotojams, nors manoma, kad darbuotojai, atliekantys mokslinius tyrimus, turi labiau užtikrintas tolesnio darbo (pasilikimo universitete) galimybes.

143. Tačiau mokslinių tyrimų institutai apibūdinami ir kaip labiau atsiliepiantys į poreikius, labiau orientuoti į paslaugas, gebantys geriau bendradarbiauti su verslo ir socialiniais partneriais. Iš tiesų, Klaipėdos universitetas teigia, kad mokslinių tyrimų institutų atskyrimas nuo fakulteto struktūros leido jiems sėkmingiau plėtotis, įskaitant mokslinių tyrimų plėtrą, pvz., padidėjo tyrimų publikacijų skaičius. Tikėtina, kad Klaipėdos universitetas sieks didinti mokslinių tyrimų institutų skaičių, ir didesnė tyrimų veiklos koncentracija neišvengiama; galbūt, dalykai bus jungiami taip, kad geriau atitiktų būsimąsias Europos Sąjungos pagrindų programas (*European Union Framework Programmes*). Tyrimų gebėjimus būtų galima kurti aukštesniu lygmeniu arba ES finansuojami mokslininkai vadovautų žemesnio lygmens tyrėjams, perduodant informaciją ir galimybes pagal kaskadinį principą.

144. Tačiau pripažįstama, kad, norėdamas kurti ar išlaikyti mokslinių tyrimų pajėgumus, Klaipėdos universitetui gali tekti investuoti, tarkime, į minimalaus mokslininkų pareigybių skaičiaus išlaikymą, paimant lėšų iš kitų biudžetų. Nors yra pripažįstama, kad Klaipėdos universitetas galbūt per mažai naudojami mokslinių tyrimų teikiamomis komercinėmis galimybėmis ir galėtų sėkmingai padidinti gaunamas pajamas iš užsakomųjų tyrimų taikydamas geresnius marketingo ir sisteminimo metodus.

145. Grupė nustatė, kad Klaipėdos universitetas iš esmės įgyvendina savo misijos ir vizijos nuostatas, orientuodamasis į jūrines disciplinas, su Vakarų Lietuvos geografija ir kultūra susijusias disciplinas ir išskirtines Klaipėdos universiteto disciplinas.

146. Tačiau grupei liko neaišku, kodėl Klaipėdos universitetas taiko dvigubą mokslinių tyrimų struktūrą, įkurdamas atskirus tarpdalykinius mokslinių tyrimų institutus, bet tuo pačiu išlaikydamas mokslinių tyrimų funkciją ir fakultetuose. Klaipėdos universitetas pateikė savo mokslinių tyrimų institutus kaip pavyzdžius, kaip galima sėkmingai sukurti mokslinių tyrimų bazę, pabrėždamas institutų lankstumą, tarpdalykinį ir pagalbinį pobūdį, leidžiančius plėtoti novatoriškas sritis, pvz. geoinformatiką. Tačiau stiprus kontrargumentas tokios struktūros taikymui visame Klaipėdos universitete nebuvo pasiūlytas. Pats Klaipėdos universitetas pripažįsta, kad kai kurių dalykų atvejais moksliniai tyrimai galėtų būti tik minimaliai išplėtoti – dėl didelės konkurencijos arba dėl finansavimo nepakankamumo.

147. Todėl grupė rekomendavo, kad Klaipėdos universitetas atliktų strateginę mokslinių tyrimų struktūros peržiūrą siekdamas nustatyti, kaip juos būtų galima pritaikyti jau apibrėžtai strateginei orientacijai į mokslinius tyrimus užtikrinti, įskaitant Klaipėdos universiteto siekį užtikrinti aukštą mokslinių tyrimų lygį ir menų/humanitarinių mokslų srityje.

148. Savo SA Klaipėdos universitetas nagrinėja mokslinių tyrimų veiklą nacionalinės švietimo programos ir ilgalaikės plėtros strategijos kontekste, nurodydamas aktyvų dalyvavimą, pvz. srityse „Lietuvos ekosistemos: klimato kaita ir žmogaus poveikis“ ir „Valstybė ir tauta: paveldas ir tapatybė“.

149. Be to, Klaipėdos universitetas analizuoja savo mokslinių tyrimų veiklą ir Vakarų Lietuvos bei Klaipėdos miesto kontekste, pažymėdamas jų sąsajas su Baltijos jūra. Lentelių pavidalu pateikiama informacija apie mokslinių tyrimų projektus, susijusius su regioniniais prioritetais, pvz. jūrų aplinkos apsauga, jūrinės technologijos ir inžinerija, hidrologija ir okeanografija bei, pagal LRV patvirtintą 2008 – 2012 m. regionų kultūros plėtros programą, su Lietuvos istorija ir kultūra.

150. Be to, SA nurodomas Klaipėdos universiteto menų veiklos indėlis į LRV patvirtintą etninės kultūros plėtros programą, 2006 – 2011 m. vaikų ir jaunimo kultūros programą, 2010 – 2020 m. regionų kultūros plėtros programą.

151. Galiausiai, remiantis doktorantūros programų pavadinimais, SA nurodomas tiesioginis sąryšis tarp 10 doktorantūros programų sričių ir apgintų daktaro disertacijų pavadinimų.

152. Klaipėdos universitetas informavo grupę, kad mokslinius tyrimus prižiūri Senato mokslinė komisija; mokslinių tyrimų kokybės vidaus įvertinimą atlieka Senato pakomitetas.

153. Tačiau Klaipėdos universitetas pastebėjo, kad, išskyrus finansavimą ir specifinių darbuotojų žinių buvimą, nėra draudimo priimti mokslo studentus mokyti bet kurio Klaipėdos universitete dėstomo dalyko. Strateginių mokslinių tyrimų temos plačios ir siekiama, kad jos būtų tarpdalykinės, tačiau nėra tyrimų veiklos apribojimų už šių strateginių temų ribų. Vis dėlto Klaipėdos universitetas siekia eiti link didesnės 2-sios pakopos mokslinių tyrimų studentų koncentracijos. Klaipėdos universitetas turi ribotas galimybes plėtoti 2-sios pakopos mokslinių tyrimų studijas dėl valstybės taikomų apribojimų specialiajam finansavimui ir dėl to, kad toks ribotas finansavimas sukonzentruotas kituose universitetuose. Valstybės finansuojamų vietų skaičius nedidelis, o mokestis už vietas 2-sios pakopos mokslinių tyrimų studijose labai didelis. Todėl galima bendradarbiauti su kitais Lietuvos universitetais teikiant jungtines doktorantūros programas arba užtikrinti mokslinių tyrimų galimybes 2-sios pakopos studijas mokslinių tyrimų konkursų būdu arba persikirstyti dalį lėšų moksliniams tyrimams iš kitų biudžetų.

154. Mokslo skyrius (teikiantis paramą moksliniams tyrimams), kuris koordinuoja, reguliuoja ir administruoja tyrimus, turi pareigybę, skirtą teikti paramą 2-sios pakopos mokslinių tyrių studentams. Tačiau šie studentai neturi jiems skirtos darbo ar bendravimo vietos.

155. Klaipėdos universitetas informavo, kad Baltijos slėnis, ir tam tikru laipsniu visi universiteto mokslinių tyrimų sudaro 2-sios pakopos mokslinių tyrimų studentams palaikančią daugiadalykinę mokslinių tyrimų aplinką ir tai galėtų padėti užtikrinti, kad gabūs studentai nepereitų į kitus Europos Sąjungos universitetus – konkurentus, ypač ekonominiu požiūriu geriau išsivysčiusiose šalyse. Be to, Klaipėdos universitetas numatytą įgyvendinti du reikšmingus projektus tyrimų laboratorijoms atnaujinti ir moksliniais tyrimais pagrįstoms mokomosioms magistrantūros programoms atnaujinti bei naujoms sukurti.

156. Priėmimą į doktorantūros studijas reguliuoja minimalūs priėmimo reikalavimai, nors kartelė galėtų būti šiek aukštesnė doktorantūros programoms, įgyvendinamoms kartu su ES partneriais.

157. Grupė pripažįsta, kad Klaipėdos universitetas laikosi nacionalinių ir regioninių prioritetų. Iš tiesų šie prioritetai yra Klaipėdos universiteto mokslinių tyrimų strategijos kertiniai akmenys, todėl strategijos laikymasis bet kuriuo atveju yra tolygus šių prioritetų laikymuisi.

158. Galima pagirti Klaipėdos universitetą už jo pastangas sunkiomis ir konkurencingomis finansavimo sąlygomis išlaikyti ir didinti 2-pakopos mokslinių tyrimų studentų skaičių, visų pirma nacionalinio ir tarptautinio bendradarbiavimo būdu. Tačiau vėlgi kitų doktorantūros mokyklų ir minėtų

studentų užtikrinimas turi būti esminiais veiksniais atliekant mokslinių tyrimų struktūros peržiūrą kaip rekomenduota pirmiau.

159. Be to, grupė vertina Klaipėdos universiteto pastangas atsiliesti į valstybės nustatytas gaires LR mokslo ir studijų įstatyme, ypač institutų integravimo į universitetus ir verslo bei institutų integracijos (pvz. Baltijos slėnis) prasme.

160. Savo SA Klaipėdos universitetas pateikia nuorodas į informaciją apie nacionalinių ir ypač regioninių mokslinių tyrimų prioritetų pritaikymą prie socialinių ir verslo partnerių poreikių bei ryšius su šiais partneriais. Nuorodos į akademinis partnerius apsiriboja bendradarbiavimu doktorantūros programų srityje.

161. Pateikiami pavieniai ir pagrįsti veikia subjektyvia nuomone, o ne faktais bendradarbiavimo pavyzdžiai. Pats svarbiausi as pavyzdys – Baltijos slėnis, Klaipėdos universiteto inicijuotas ir koordinuojamas projektas. Tai Klaipėdos universiteto, Klaipėdos mokslo ir technologijų parko ir socialinių bei verslo partnerių konsorciumas, sudarantis pagrindą mokslinių tyrimų, taikomųjų tyrimų ir užsakomųjų tyrimų veiklai, be to, akademinėi, studijų ir verslo veiklai Lietuvos jūriniame sektoriuje.

162. Kalbant apie veiklą menų srityje, Klaipėdos universitetas SA nurodo įvairius ryšius su socialiniais partneriais, įskaitant Lietuvos liaudies kultūros centrą ir įvairius kitus regioninius kultūros ir švietimo centrus bei kitas įstaigas.

163. Klaipėdos universitetas informavo grupę, kad strateginė Klaipėdos universiteto orientacija mokslinių tyrimų srityje, ir ypač Baltijos slėnio koordinavimo funkcija, gali kompensuoti neigiamą finansinį poveikį dėl besimokančių studentų skaičiaus sumažėjimo esant demografiniam nuosmukiui. Be to, Klaipėdos universitetas pacitavo ryšius su regiono ir miesto valdžios įstaigomis sveikatos ir miesto regeneravimo srityje.

164. Tačiau Klaipėdos universitetas parodė mažai žinąs apie potencialą didinti pajamas naudojantis Baltijos slėnio ir kt. teikiamomis mokslinių tyrimų ir užsakomųjų mokslinių tyrimų galimybėmis. Atsakydamas į grupės klausimą, Klaipėdos universitetas patvirtino, kad nėra daug atlikęs, kad paveiktų valdžios įstaigas ir paskatintų šias skirti daugiau dėmesio užsakomiesiems tyrimams ir panašiai verslo veiklai. Intelektinės nuosavybės klausimai, naujų įmonių steigimas, pajamų gavimas iš priemonių nuomos minimi kaip specialaus pobūdžio dalykai, į kuriuos nėra nukreipta mokslinių tyrimų orientacija, todėl ekspertų parama šiai veiklai buvo ribota. Nepaisant to, kad yra technologijų parkas ir jo funkcija yra aptarnauti verslą bei stiprinti ryšius su juo, veikla naujų įmonių srityje dar tik pradedama, nors jau paskirtas žmogus į technologijų perdavimo pareigybę.

165. Klaipėdos universitetas negalėjo kiekybiškai įvertinti jau gautų ar galimai gautinų pajamų ir naudos iš visų komercinių galimybių, susijusių su mokslinių tyrimų veikla.

166. Klaipėdos universiteto verslo partneriai neparodė didelio noro tiesiogiai finansuoti mokslinių tyrimų projektus. Tačiau jau veikia vaisingi komerciniai susitarimai su Klaipėdos universitetu – bendras darbas, kai kurių priemonių nuoma, konsultavimas. Verslo partneriai jau naudojami Klaipėdos universiteto aplinkos mokslų laboratorijomis ir naujomis laboratorijomis, teikiamomis Baltijos slėnio konsorciumo. Verslo partneriai sveikina neseniai pradėtą liberalizavimą, suteikiant galimybes privatiems subjektams naudotis valstybės valdomais objektais. Kad išliktų konkurencingi ir kad darbo jėga nepersikeltų į kitus regionus ir šalis, verslo partneriai suvokia būtinybę bendradarbiauti su aukštosiomis mokyklomis ir gauti prieigą prie naujausių technologijų ir paslaugų. Jų teigimu, jie iš esmės patenkinti technologijų parku, nes jis teikia naujų įmonių ir tinklų kūrimo galimybes bei tarpininkauja perduodant technologijas. Jų nuomone, su Klaipėdos universiteto mokslo darbuotojais palaikomi geri santykiai, naudojamosi jų kaip specialistų žiniomis.

167. Grupė pripažįsta, kad egzistuoja neabejotinai glaudūs darbo ryšiai tarp Klaipėdos universiteto ir jo verslo bei socialinių partnerių. Be to, grupė pripažįsta reikšmingą Klaipėdos universiteto įtaką regiono bei miesto partneriams dėl veiklos menų srityje.

168. Pagirtina Klaipėdos universiteto iniciatyva atsiliesti į LRV siekį, kad Klaipėdos universitetas taptų svarbiausiu Baltijos slėnio koordinatoriumi. Buvo sukurta platforma gilesniam ir platesniam bendradarbiavimui su verslo partneriais. Tačiau, grupės nuomone, visas Baltijos slėnio potencialas, galintis būti naudingas visiems partneriams, dar nerealizuotas.

169. Grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas, galbūt pasisamdęs marketingo ir prekių ženklų specialistų, parengtų įgyvendinimo planą, kuriame būtų išdėstyti, kartu su pagrindiniais veiklos rodikliais ir gairėmis, ambicingi, bet realistiniai Klaipėdos universiteto pajamų didinimo tikslai užsakomųjų tyrimų, intelektinės nuosavybės teisių, patentų ir naujų įmonių srityse. Be to, grupė **rekomenduoja** Klaipėdos universitetui suformuluoti visam universitetui bendras teises bei finansines

procedūras, skirtas standartizuoti Klaipėdos universiteto interesų apsaugą visose su moksliniais tyrimais ir konsultavimu susijusiose srityse.

170. Grupės požiūriu, Klaipėdos universitetui gali būti svarbu diversifikuoti savo pajamų šaltinius, ypač komerciniame sektoriuje, esant sunkesnėms ES ir nacionalinio finansavimo gavimo sąlygoms.

171. Savo SA Klaipėdos universitetas patvirtino prioritetą intensyviai plėtoti tarptautinius ir ypač europinius ryšius, cituodamas 2007 – 2013 m. strateginį veiksmų planą. Siekiama suderinti Klaipėdos universiteto mokslinius tyrimus su Europos mokslinių tyrimų erdvės programomis, gairėmis ir išėties taškais, kad būtų galima pasinaudoti finansavimu pagal Europos Sąjungos FP6 ir FP7 programas (bet ne tik tuo tikslu), plėtoti mokslinių tyrimų infrastruktūrą bei gebėjimus ir didinti investicijas bei tyrėjų mobilumą. Baltijos pajūrio aplinkos tyrimų ir planavimo institutas minimas kaip sėkmės pavyzdys kuriant mokslinių tyrimų potencialą remiantis tarpdalykiniu principu, teminiais projektais ir partneryste, tyrimų kritinės masės sukūrimu ir europinių tinklų kūrimu arba įsijungimu į juos.

172. Grupė pripažįsta Klaipėdos universiteto sėkmę kai kuriuose srityse, visų pirma mokslinių tyrimų bei jų prioritetų suderinimą su Europos mokslinių tyrimų erdvės principais ir prioritetais. Klaipėdos universitetas pademonstravo sėkmingai pasinaudojęs projektų finansavimu pagal Europos Sąjungos programas. Kaip jau minėta, grupė rekomendavo atlikti strateginę mokslinių tyrimų struktūros peržiūrą.

173. Savo SA Klaipėdos universitetas pateikia aprašomąją informaciją ir lenteles apie aktyvų dalyvavimą tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose, susijusiuose su jo plačiais strateginiais interesais jūrinių tyrimų srityje. Šių projektų skaičius, po sumažėjimo 2009 m. išaugo iki didžiausio per 6 peržiūros metus pasiekto lygio – 42 projektai (pradinis skaičius nenurodytas). Šie projektai toliau analizuojami jų atitikties ES FP6 ir FP7 programoms atžvilgiu. Trumpai paminimi tarptautinio bendradarbiavimo menų srityje atvejai.

174. Klaipėdos universitetas informavo grupę, kad išorės lėšomis finansuojami daugiausia ES projektai, teikia geriausias galimybes gauti papildomų pajamų, pagerinti infrastruktūrą ir Klaipėdos universiteto mokslinių tyrimų prestižą. Pavyzdžiui, tokie projektai suteikė Klaipėdos universitetui tam tikrų galimybių finansuoti dėstytojų akademinį atostogų (studijų ar darbo užsienyje tikslais) programą. Be to, Klaipėdos universitetas laiko tarptautines sutartis su universitetais – partneriais galimybe toliau laipsniškai didinti studentų priėmimą į 2 pakopos studijas ir rengti publikacijas.

175. Grupė vertina Klaipėdos universiteto pasirengimą dalyvauti tarptautiniuose ir ypač ES moksliniuose tyrimuose, tačiau tam reikalinga optimali mokslinių tyrimų struktūra turėtų būti rekomenduojamas struktūrinės peržiūros veiksmu. Grupė pripažįsta Klaipėdos universiteto pastangas dalyvauti tarptautinėje meno veikloje, visų pirma stengiantis pasiekti tam tikras grupes ir pademonstruojant rezultatus.

176. Klaipėdos universitetas savo SA nurodo vidaus paramos mechanizmus, įskaitant stipendijas ir kitus išteklius, skirtus mokslo darbuotojams, kad šie galėtų dalyvauti tarptautinėse konferencijose ir seminaruose. Be to, teigiama, kad sėkmingai teikiamos paraiškos išorės finansavimui gauti konkursų būdu. Klaipėdos universiteto teigimu, dėstytojai sėkmingai naudojami ERASMUS mainų programa savo moksliniams interesams skatinti.

177. Savianalizės ataskaitoje nurodyta, kiek dėstytojų apsilankė Klaipėdos universitete per 6 metų vertinimo laikotarpį; išvykstančių vizitų, daugiausia į Europos Sąjungą, skaičius septynis kartus didesnis; į užsienį daugiausia vyksta mokslo darbuotojai. Klaipėdos universitetas mini keletą pavyzdžių, kai darbuotojai turėjo lemiamos įtakos pavienėms tarptautinių mokslinių tyrimų darbotvarkėms. Aktyvus dalyvavimas, nurodant skaičius, minimas kalbat ir apie Klaipėdos universiteto veiklą menų srityje.

178. Klaipėdos universitetas informavo grupę, kad paskatinamasis finansavimas dalyvauti išorės (ne universiteto) leidiniuose buvo skirtas moksliniuose tyrimuose aktyviai dalyvaujantiems asmenims, visų pirma naujesniam akademiniam personalui ir 2 pakopos mokslinių tyrimų studentams.

179. Grupė, vertindama Klaipėdos universiteto pastangas skatinti tarptautinį darbuotojų ir 2 pakopos studentų mobilumą ir žinodama, kad sunku pritraukti atvykstantį kontingentą, siūlo, kad ši veikla irgi būtų rekomenduojamas mokslinių tyrimų veiklos peržiūros veiksnys. Pagirtinas Klaipėdos universiteto siekis kurti besivystančias mokslinių tyrimų grupes aplink patyrusius tyrėjus, galinčius perduoti „išvykstančio“ mobilumo patirtį tarptautiniams partneriams, tačiau, grupės nuomone, tai labiau užtikrintą sėkmę esant standartizuotai, aiškiai ir remiamai mokslinių tyrimų struktūrai bei aplinkai.

***Srities vertinimas: moksliniai tyrimai ir menas vertinami teigiamai.***

## VI. POVEIKIS REGIONO IR ŠALIES RAIDAI

180. Kadangi Klaipėdos universiteto mokslinių tyrimų darbotvarkę aiškiai lemia nacionaliniai ir regiono prioritetai, neišvengiamai atsiranda dviejų vertinimo išvadų skyrių persidengimas.

181. Savo SA Klaipėdos universitetas daugiausia akcentuoja tai, kaip jo strategiją būtų galima nuosekliai suderinti su valstybės, regiono ir miesto planais. Tokie dokumentai – tai LR regioninės plėtros įstatymas ir Nacionalinė regionų kultūrinės plėtros programa, Klaipėdos rajono (Vakarų Lietuva) teritorijos generalinis planas iki 2025 m. (regioninis) ir Klaipėdos miesto strateginis planas 2007 – 2013 m. (miesto). SA neminimos poveikio priemonės paties Klaipėdos universiteto strateginiuose dokumentuose.

182. Tačiau šios priemonės išdėstytos 2012 – 2020 m. Klaipėdos universiteto strateginio plėtros plano įgyvendinimo plane. Be to, kadangi Klaipėdos universiteto misija ir strategija taip glaudžiai susijusios su šalies ir regiono plėtra, minėtos poveikio priemonės gali būti naudojamos matuojant ne tik visos strategijos, bet ir regioninės ir nacionalinės plėtros pažangą. Priemonių plane numatytas platus spektras kiekybinių priemonių, parengtų pagal tikslų matricą ir pagrindinius veiklos rodiklius: nuo suremontuotų priemonių skaičiaus iki apmokytų iki tam tikro kvalifikacijos lygio darbuotojų skaičiaus, pasamdytų specialistų skaičiaus ir tam tikrais mokymosi ištekliais besinaudojančių studentų skaičiaus. Pagrindiniams veiklos rodikliams suteiktos finansinės vertės. Kai kurie tikslai labiau susiję su regiono ir šalies plėtra, pvz. su Baltijos slėniu susiję rodikliai, tačiau kai kurių sąryšis tik numanomas.

183. Priemonės tikslams pasiekti išdėstytos papunkčiui ir nurodyti už įgyvendinimą atsakingi asmenys. Nurodant kai kurias priemones, minimi išorės lėšomis finansuojami projektai ir Klaipėdos universiteto strateginio plano įgyvendinimo priklausomybė nuo projekto pajamų.

184. Klaipėdos universitetas informavo vertinimo grupę, kad nacionalinis ir regioninis poveikis buvo vienas iš esminių veiksnių sudarant 2012 – 2020 m. strateginės plėtros planą. Plano regimą koordinavę darbuotojai teigė, kad mokslinių tyrimų orientacija į regiono poreikius ir investicijos į Baltijos slėnį yra svarbia universiteto strategijos dalimi, skirta kompensuoti demografinių pokyčių įtaką. Grupė buvo informuota, kad Klaipėdos universitetas jaučia pareigą teikti profesionalių absolventų regiono įmonėms ir kai kurios katedros reagavo į potencialių studentų įstojimą į kitus universitetus, įskaitant Europos universitetus, patobulinta komunikacija ir pastangomis pasiekti mokyklas įvairiomis priemonėmis, įskaitant šeštadienių mokyklų organizavimą ir moksleivių lankymąsi Klaipėdos universiteto laboratorijose. Tačiau su grupės nariais susitikę studentai teigė, kad tam tikrų dalykų atžvilgiu Klaipėdos universitetas mažiau pasiekia mokyklas palyginti su kitais universitetais. Be to, Klaipėdos universiteto darbuotojai teigė, kad į universitetą priimama mažiau kandidatų, nei planuojama, ir kad Senatas nelinkęs patvirtinti aukštesnių priėmimo reikalavimų baimindamasis tolesnio neigiamo poveikio studentų skaičiui.

185. Absolventai ir kiti išorės suinteresuotieji asmenys žino reikšmingą Klaipėdos universiteto vaidmenį regione ir tapatinasi su juo. Klaipėdos universiteto Baltijos slėnio iniciatyva ir universiteto poveikis regiono bei miesto socialiniam kultūriniam gyvenimui gerai žinomi.

186. Verslo ir socialiniai partneriai laiko savo pasirengimą investuoti į finansinius ir kitus išteklius poveikio priemone tas prasme, kad tai užtikrina jiems Klaipėdos universiteto pasirengimą mainais patenkinti jų poreikius. Be to, aukšto lygio bendradarbiavimą žinių apie rinkas ir konferencijų bei prekybos mugių srityse jie laiko iliustruojančiu Klaipėdos universiteto įtaką verslo partneriams regione.

187. Grupės nuomone, Klaipėdos universiteto misija ir strategija turi gilų tiesioginį poveikį regiono ir šalies plėtrai tiek įdarbinimo ir darbuotojų išlaikymo, tiek regiono kultūros ir paveldo saugojimo prasme. Tačiau Klaipėdos universitetas yra nedaug atlikęs instituciniu lygmeniu, kad įvertintų tą poveikį, nors atrodo, kad katedros yra sukaupusios daug gerosios praktikos.

188. Grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas bendrojo strateginio planavimo kontekste parengtų institucinio lygmens poveikio priemonės atsižvelgdamas į regiono ir šalies plėtros ypatumus. Tuo būtų siekiama palyginti katedrų veiklos rezultatus, pvz. pagal pastangas pritraukti studentų į Klaipėdos universitetą, padidinti išorės partnerių ir suinteresuotųjų asmenų dalyvavimo laipsnį naudojantis gauta veiklos informacija, skleisti informaciją apie neabejotinus Klaipėdos universiteto pasiekimus šioje srityje.

189. SA neužsimenama apie tai, ar 2012 – 2020 m. strateginio plėtros plano priemonių planas buvo efektyvus; vietoj to išvardijami, su pavyzdžiais, įvairūs mokslinių tyrimų kontaktai su šalies ir ypač regiono įmonėmis, valstybės įmonėmis ir NVO.

190. Be to, SA lentelių forma pateikiama informacijos apie viešųjų ryšių mechanizmus, naudojamus suinteresuotųjų asmenų bendruomenėms pasiekti: nuo mokslinių publikacijų iki konferencijų, paskaitų, vidaus TV transliacijų ir interneto svetainės. Ypač daug dėmesio skiriama moksliniams tyrimams ir menams kultūros ir paveldo bei socialinės atskirties srityse.

191. Tačiau formalių susitikimų su katedrų darbuotojais metu buvo daug įtikinamiau pagrįsta, kaip kai kurios Klaipėdos universiteto katedros gali įvertinti universiteto įtaką regiono ir šalies plėtrai. Pvz., katedrų darbuotojai informavo, kaip Socialinio darbo katedra dirbo drauge su užsienio universitetais diegdama profesionalaus refleksyvaus socialinio darbo modelį, kuris Lietuvoje yra visiškai naujas. Taip atsirado Klaipėdos universiteto absolventų karta, įgijusių praktinio darbo patirties ir mokiusių dabartinius studentus. Šiam darbui kontroliuoti katedra kasmet rengia po tris kolokviumus darbuotojams, studentams ir praktikams. Visuomenės sveikatos katedros atstovai papasakojo, kaip katedra, dirbdama su užsienio universitetais, parengė kokybinius rodiklius savo poveikiui sveikatinimo srityje įvertinti, apmokė daugybę sveikatos priežiūros specialistų regionui ir įgyvendino novatorišką į pacientą orientuotą tarpdalykinę priežiūrą.

192. Akivaizdu, kad Klaipėdos universitetas platesnėmis viešinimo ir sklaidos priemonėmis gali iki maksimumo padidinti sėkmės istorijų, t. y. minėtų katedrų iniciatyvų ir visą universitetą apimančių iniciatyvų (Baltijos slėnis) biudžetą.

193. Katedrų darbuotojai paminėjo daugelį Klaipėdos universiteto absolventų, užimančių reikšmingas pareigas Europos Parlamente ir LR Seime, vietos įmonėse, Klaipėdos miesto ir kitose valdžios įstaigose, vietos pramonės įmonėse (aplinkos apsauga, paveldas, turizmas) – tai liudija apie Klaipėdos universiteto poveikį regionui. Verslo partnerių nuomone, tai, kad Klaipėdos universitetas išleidžia kompetentingus ir profesine prasme reikiamai parengtus absolventus, liudija apie tai, kad Klaipėdos universitetas tenkina vietos poreikius. Klaipėdos rajonas nėra laikomas pritraukiančiu gyventojus iš kitų Lietuvos vietų. Jie pripažįsta Klaipėdos universitetą esant vienintele mokykla, rengiančia tam tikrų profesijų absolventus. Verslo partneriai ragintų Klaipėdos universitetą rengti vidaus specialistų programas, skatinančias specialistų mokymą bei gebėjimus, kad sumažėtų vietos įmonių išlaidos, skirtos darbuotojams apmokyti užsienio mokymo įstaigose. Be to, kaip poveikio priemonę jie paminėjo naujos kartos aktyvių mokslininkų, orientuotų į Klaipėdos universiteto regioninio pobūdžio tyrimus, rengimą universitete.

194. Kai kuriems, bet ne visiems darbdaviams daro įspūdį Klaipėdos universiteto absolventų gebėjimas naudotis specifiniais ir bendraisiais įgūdžiais darbo aplinkoje. Didžioji dalis programose numatyto mokymo buvo organizuojama naudojant tą pačią įrangą ir buvo patiriamos tokios pačios problemos, su kuriomis absolventai susidūrė realybėje.

195. Klaipėdos universiteto darbuotojai ir išorės suinteresuotieji asmenys nuolat minėjo jūrinį sektorių kaip svarbiausią orientaciją ir nurodė, kad mokslinių tyrimų institutų pareigybių skaičius padidintas nuo 28 iki 88 (iš jų 50 finansuojama mokslinių tyrimų ir kitų projektų pajamomis).

196. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad, remdamasis ankstesne rekomendacija, jog Klaipėdos universitetas turėtų parengti institucijos poveikio priemones, universitetas turėtų užtikrinti, kad šių priemonių efektyvumas ir analizė taptų standartine strateginio planavimo proceso dalimi.

197. Savo SA Klaipėdos universitetas mini kitą regiono strateginį planą – Klaipėdos rajono strateginį veiklos planą, kaip veiklos konteksto kartu su minėtais šalies, regiono ir miesto strateginiais dokumentais, dalį. Tačiau universiteto mokslinio turinio ir studijų programų suderinamumas su įvairių tipų verslo bei komercinėmis įmonėmis ir viešosiomis įstaigomis regione apibūdinamas tik bendrais bruožais. Pateikiamas išsamus šių tipų potipių sąrašas.

198. SA pateikiama kultūrinės ir socialinės plėtros apybraiža irgi panašaus, bendro pobūdžio. Tačiau trumpai apibūdintos ir Klaipėdos universiteto nacionalinio bei regioninio poveikio sąsajos su teisės aktais (LR regioninės plėtros įstatymu, LR etninės kultūros valstybinės globos pagrindų įstatymas, LR valstybinės kalbos įstatymas) ir strateginėmis programomis (2012 – 2020 m. regionų kultūrinės plėtros programa ir Ilgalaikė pilietinio ir tautinio ugdymo programa).

199. Išoriniai Tarybos nariai ir kiti išorės suinteresuotieji asmenys papasakojo grupės nariams apie glaudžius Klaipėdos universiteto ryšius su rajonu bei miestu ir Klaipėdos universiteto darbuotojų bei Tarybos narių dalyvavimą kitose regiono bei miesto institucijose ir Klaipėdos universiteto tinkluose. Jie teigė, kad verslo ir socialiniai partneriai vertina Klaipėdos universitetą pagal jo absolventų pasirengimą dirbti jų įmonėse ir organizacijose. Darbdavių teigimu, didelis Klaipėdos universiteto absolventų skaičius jų darbo vietose yra aiški poveikio priemonė. Jų požiūriu, Klaipėdos universiteto orientacija į jūrines disciplinas yra sveikintina, tačiau svarbus ir tarpdalykinis principas, nes jo taikymas leidžia užtikrinti įvairių dalykų sinergiją ir parengti, pvz., jūrinės ekonomikos specialistus. Vietos darbdaviai gavo anketas

su klausimais, kaip jie suvokia Klaipėdos universiteto veiklą ir profesionalumą bei jo absolventų galimybes įsidarbinti. Kai kuriose katedros, be to, kasmet rengia susitikimus su darbdaviais, kurių metu aptariamas programų mokymosi rezultatų ir studijų programų aktualumas. Be to, darbdaviai teikia pastabas apie studentų pažangą, pvz. darbo praktikos metu. Sveikintinas ir Klaipėdos universiteto mokslinių tyrimų orientacijas pritaikymas prie regiono verslo poreikių.

200. Absolventų įsidarbinimą stebi Klaipėdos universiteto Karjeros centras, nors išorės suinteresuotieji asmenys neturėjo daug žinių apie tai, kaip šis centras padeda absolventams susirasti darbą. Be to, absolventai minėjo, kad šias paslaugas gali gauti tik esami studentai. Esami studentai labai gerai vertino gaunamą Karjeros centro paramą, juolab, kad paslaugas galim gauti internetu („CV klinika“, psichometriniai testai, informacijos apie galimybes įsidarbinti skelbimas), tačiau apgailestavo, kad nerengiamos bendro pobūdžio ir specialistų karjeros dienos.

201. Klaipėdos universiteto darbuotojai nuolat pabrėžė, kad Klaipėdos universiteto mokslinių tyrimų veikla atitinka Lietuvos įsipareigojimus Europos Sąjungai ir Baltijos regionui bei nacionalinius ir ypač regiono plėtros prioritetus. Tačiau jie pripažino ir infrastruktūros bei finansavimo apribojimus, trukdančius plėsti mokslinių tyrimų veiklą.

202. Grupė pažymi glaudų Klaipėdos universiteto strateginių prioritetų sąryšį su prioritetais, numatytais valstybės, regiono ir miesto teisės aktuose.

203. SA nurodoma, kad bakalauro studijos apima privalomą darbo praktiką; magistrantūroje ši darbo praktika yra pasirinktinė. Darbo praktika paprastai atliekama regione ir visada susijusi su priimančios įstaigos pagrindine veikla. Pasiūlomas platus tipinių darbo praktikos vietų sąrašas.

204. Studentai paprastai įgyvendina mokslinių tyrimų projektus ir rašo mokslinius darbus regione esančiose darbo vietose. Pateikiama konkrečių mokslinių darbų pavyzdžių, pabrėžiant, kad mokslinių tyrimų projektai ir moksliniai darbai paprastai orientuoti į verslo tobulinimą ir konkurencingumą.

205. Klaipėdos universiteto darbuotojai informavo, kad Baltijos slėnio ir panašios iniciatyvos skatina glaudesnius ryšius su verslu, įskaitant asmeninius darbdavių ir Klaipėdos universiteto darbuotojų kontaktus, didina supratimą apie verslo poreikius ir teikia informacijos apie novatoriškas programas. Darbdaviai patvirtino šį požiūrį ir tai, kad Klaipėdos universitetas iš tiesų tenkina verslo poreikius. Dauguma socialinių ir verslo partnerių patenkinti, kad Klaipėdos universitetas, nors ir turėdamas ribotus išteklius, sugeba atsižvelgti į jų poreikius. Absolventai ir dabartiniai studentai patvirtino darbo praktikos aktualumą bei naudą; kai kurių teigimu, tai svarbiausias dalykas vėliau ieškant darbo. Absolventai ir dabartiniai studentai teigė gavę paramą iš Klaipėdos universiteto susirandant tinkamą darbo praktikos vietą ir kad su tuo susijusių problemų nebuvo.

206. Vėlgi, grupė pripažino, kad šioje srityje yra daug geros praktikos pavyzdžių. Tačiau rekomenduojamas institucinių poveikio priemonių tobulinimas leis labiau standartizuoti darbo praktikos galimybių ir projektų bei disertacijų temų tinkamumą ir aktualumą.

207. SA išsamiai aprašytas Klaipėdos universiteto akademinio personalo ir tarnybų darbuotojų įnašas į nacionalinę, regiono ir miesto darbotvarkę. Informacija pateikiama lentelių pavidalu nurodant įnašo rūšį; nurodomi konkretūs aukštesniojo lygmens įnašai – nuo komitetų, komisijų ir Tarybos išorės narių įnašo iki dalyvavimo rengiant strateginius dokumentus, vadovavimo redakcinėms kolegijoms ir įvairioms profesinėms bei kultūrinėms sąjungoms. Absolventai ir studentai žinojo apie galimybę dirbti kultūrinį ar socialinį savanorių darbą mieste ir apie vyresniųjų Klaipėdos universiteto darbuotojų vaidmenį miesto institucijų veikloje.

208. Nors absolventai ir darbdaviai nuolat išreiškė savo paramą Klaipėdos universitetui, jie nebuvo visiškai patenkinti jo siūlomomis galimybėmis įsitraukti į veiklą. Naujai įkurto „Alumni“ klubo narystė minimali. Kontaktų lygis ir įsitraukimo galimybės buvo netolygios. Kai kurie absolventai teigė dėstantys kaip kviestiniai dėstytojai ir recenzuojantys magistrų baigiamuosius darbus. Kiti norėtų dalyvauti šiame darbe, tačiau neturėjo tokios galimybės, nors ir užimdami vadovaujančias darbuotojų – praktikų pareigas. Darbdaviai pateikė bendradarbiavimo su Klaipėdos universitetu pavyzdžių sprendžiant konkrečias gamybinės problemas. Tačiau jie palaikė vertinimo grupės pasiūlymą įkurti labiau formalų konsultacinį forumą ryšiams su Klaipėdos universitetu ir rodė susidomėjimą dalyvauti jį kuriant. Tačiau verslo partneriai nerodė noro tiesiogiai remti grynus mokslinius tyrimus, teikdami pirmenybę ryšiams praktiniais klausimais, tiesiogiai susijusiais su jų įmonių veikla. Socialiniai partneriai buvo labiau pasirengę tiesioginėms investicijoms, paminėdami, pvz. turizmo srities galimybių studijas.

209. Klaipėdos universiteto priemonės tobulinti dabartiniams studentams prieinamus mokymosi išteklius buvo visuotinai palaikomos ir pripažįstama didelė Europos projektų reikšmė šioje srityje. Be to, buvo palaikomi infrastruktūros, pvz., studentų bendrabučių, patobulinimai.

210. Konkrečiai, absolventai teigė, kad jų studijos buvo aktualios vėlesnės profesinės karjeros požiūriu. Minėjo, kad jie jautėsi turį pranašumą ir labiau užtikrinti teikdami paraiškas dėl darbo, nes jų baigtos studijos buvo aktualios profesine prasme ir jie įgijo specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų. Verslo partneriai irgi pareiškė apie savo paramą Klaipėdos universiteto teikiamiems specialiesiems ir bendriesiems gebėjimams. Kažkurie ypač palaikė kai kurių Klaipėdos universiteto programų tarpdalykinį pobūdį kaip didinančią galimybes įsidarbinti.

211. Absolventai išsakė grupei įvairių požiūrių dėl studijų programų aktualumo. Vieni iš jų, priėmę studentus į darbo praktiką, nesiūlė daug atnaujinimų, kiti pripažino, kad būtina įtraukti naujausius teisės aktus ir mokslinių tyrimų nustatytus faktus.

212. Socialiniai ir kultūriniai partneriai pripažino Klaipėdos universiteto sėkmę populiarinant regiono paveldą, muzikos ir teatro ansamblius, nuolatinį darbuotojų ir studentų (ypač Menų fakulteto) įsitraukimą į regiono kultūrinių renginių programą. Neseniai įsteigtas „Alumni“ klubas dar turi įrodyti savo vertę, tačiau grupė yra įsitikinusi, kad Klaipėdos universitetas norės plėsti narystę ir įtraukti kuo daugiau absolventų.

213. Grupė pripažįsta reikšmingą Klaipėdos universiteto darbuotojų vaidmenį atliekant įvairias funkcijas nacionaliniu ir ypač regioniniu bei miesto lygmeniu. Tačiau grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas apsvaistytų galimybę įkurti formalesnį konsultacijų forumą, kuriuo naudodamiesi verslo, socialiniai ir kultūriniai partneriai galėtų prisidėti prie Klaipėdos universiteto strateginio mąstymo.

*Srities vertinimas: poveikis regiono ir šalies raidai vertinamas teigiamai.*

## VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS

### Rekomendacijos

1. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universiteto vidaus ir išorės suinteresuotieji asmenys iš naujo apsvaistytų Klaipėdos universiteto viziją ir misiją, universiteto vadovybei siekiant užtikrinti, kad darbuotojai palaikytų jos suformuluotą vizijos ir misijos koncepciją (principas “iš viršaus į apačią”) ir kad formuluojat viziją bei misiją būtų **atsižvelgta į suinteresuotųjų asmenų poreikius ir nuomones**.

2. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, performulavus strateginius tikslus siekiant atsižvelgti į rekomenduojamą vizijos ir misijos persvarstymą, po to juos patvirtinti (validuoti), visų pirma, suderinant su išorės ir vidaus suinteresuotaisiais asmenimis, o po to numatant strateginį reikiamų išteklių paskirstymą.

3. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad toliau svarstant Klaipėdos universiteto strateginių tikslų pagrįstumą bei susijusį strateginį išteklių paskirstymą, reikėtų parengti išsamesnį gairių, išteklių implikacijų ir naudos “tvarkaraštį”, išreikštą tikslų kokybinių ir kiekybinių rodiklių pavidalu, kad būtų galima skaidriai kontroliuoti įgyvendinimą.

4. Vertinimo grupė **rekomenduoja** pradėti reguliariai rengti apžvalgines ataskaitas apie individualų akademinės kokybės užtikrinimą ir paramos paslaugų teikimą centralizuotai bei vietos lygmeniu ir teikti jas Senatui įvertinti

5. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitete, atlikęs palyginimą su lygintiniais universitetais, įvertintų, ar dabartinė akademinė struktūra optimali, visų pirma mokslinių tyrimų ir dėstyto veiklos požiūriu.

6. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas įvertintų, kokio tipo tarnybos geriausiai padėtų įgyvendinti strategiją, ir ar jas būtų galima pertvarkyti, užtikrinant darbuotojų tobulinimąsi ir efektyvesnį vadovavimą, kad jos teiktų tinkamą, aktyvią ir informacija pagrįstą paramą akademiniais padaliniais bei strategijos įgyvendinimui.

7. Klaipėdos universitetui **rekomenduojama** teikti prioritetą 2012 – 2020 m. strateginio plėtros plano apimamiems kokybės valdymo ir vidaus valdymo organizacijos projektui ir išsiaiškinti visų universiteto procesų tikslus, atsakomybės pasidalijimą (ypač sutelkiant dėmesį į atsakomybės už tam tikrą procesą delegavimą arba nedelegavimą) bei procesų tarpusavio sąveiką. Visų pirma, Klaipėdos universitetas turėtų užtikrinti, kad kokybės valdymo projektas gautų vykdomųjų darbuotojų paramą kaip sėkmingos universiteto plėtros garantas, kad šiam projektui būtų skirti reikiami darbuotojai, kurie savo pareigų užėmimo laikotarpiu dalyvautų tobulinimosi veikloje. Tuo pačiu metu, vertindamas procesų



tinkamumą ir aktualumą universiteto strategijos ir veiklos atžvilgiu, Klaipėdos universitetas turės peržiūrėti gebėjimų ir darbuotojų poreikį bei įvertinti poveikį apsirūpinimo darbuotojais strategijai.

8. Vertinimo grupė **rekomenduoja** Klaipėdos universitetui, atsižvelgiant į strateginio planavimo srities rekomendacijas, parengti aiškią personalo strategiją ir jos įgyvendinimo planą, kurį būtų galima kontroliuoti.

9. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas tęstų savo pradėtą plėtros darbą, tačiau remdamasi jau atliktomis plano analizėmis bei SA ir kad jo 2012 – 2020 m. strateginis veiklos planas būtų pagrįstas visapusių rizikos veiksnių įvertinimu, patvirtintu ir nuolat stebimu Tarybos.

10. Vertinimo grupė nustatė, kad Klaipėdos universitetas akivaizdžiai turi galimybių strategiškai racionalizuoti savo programų paketą, galbūt konsoliduojant jas į plačias laipsnį suteikiančias programas, siūlančias įvairius kelius, visų pirma plačiau taikant modularizaciją, ir **rekomenduoja** tokią racionalizaciją.

11. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas, strategiškai racionalizuodamas savo programų paketą, peržiūrėtų su disciplina nesusijusius, bendruosius programų elementus, tardamasis su verslo ir socialiniais partneriais dėl absolventų galimybių įsidarbinti ir įtraukdamas į programas projektų valdymo, komandinio darbo, užsienio kalbų, įsidarbinimo galimybių ugdymo ir verslo įgūdžius.

12. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas, galbūt pasisamdęs marketingo ir prekių ženklų specialistų, parengtų įgyvendinimo planą, kuriame būtų išdėstyti, kartu su pagrindiniais veiklos rodikliais ir gairėmis, ambicingi, bet realistiniai Klaipėdos universiteto pajamų didinimo tikslai užsakomųjų tyrimų, intelektinės nuosavybės teisių, patentų ir „purpurinių“ įmonių srityse.

13. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas bendrojo strateginio planavimo kontekste parengtų institucinio lygmens poveikio priemones atsižvelgdamas į regiono ir šalies plėtros ypatumus. Tuo būtų siekiama palyginti katedrų veiklos rezultatus, pvz. pagal pastangas pritraukti studentų į Klaipėdos universitetą, padidinti išorės partnerių ir suinteresuotųjų asmenų dalyvavimo laipsnį naudojantis gauta veiklos informacija, skleisti informaciją apie neabejotinus Klaipėdos universiteto pasiekimus šioje srityje.

14. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad, remdamasis ankstesne rekomendacija, jog Klaipėdos universitetas turėtų parengti institucijos poveikio priemones, universitetas turėtų užtikrinti, kad šių priemonių efektyvumas ir analizė taptų standartine strateginio planavimo proceso dalimi.

15. Vertinimo grupė **rekomenduoja**, kad Klaipėdos universitetas apsvarstytų galimybę įkurti formalesnį konsultacijų forumą, kuriuo naudodamiesi verslo, socialiniai ir kultūriniai partneriai galėtų prisidėti prie Klaipėdos universiteto strateginio mąstymo.

## **Geroji praktika**

1. Klaipėdos universiteto interneto svetainė buvo aiški, gerai suplanuota ir informatyvi, ir universitetas pagirtinas už svarbiausios viešos informacijos pateikimą šioje svetainėje.

2. Klaipėdos universitetas parodė gerai suprantantis, kad būtina įtraukti studentus į veiklos tobulinimo procesą, žinoti studentų nuomones ir orientuoti juos į profesinį tobulinimą bei įsidarbinimo galimybių didinimą.

3. Grupė palaiko Klaipėdos universiteto ketinimą toliau investuoti į tarptautinį mobilumą; grupė pripažįsta, kad, vietos lygmeniu gauta pavyzdinė nauda ir tai padarė įtaką programų įgyvendinimui.

4. Galima pagirti Klaipėdos universitetą už jo pastangas sunkiomis ir konkurencingomis finansavimo sąlygomis išlaikyti ir didinti 2 pakopos studentų skaičių, visų pirma nacionalinio ir tarptautinio bendradarbiavimo būdu.

5. Grupė vertina glaudžius Klaipėdos universiteto bendradarbiavimo santykius mokslinių tyrimų srityje su verslo bei socialiniais partneriais.

6. Grupė pripažįsta reikšmingą Klaipėdos universiteto įtaką regiono ir miesto partneriams, universitetui įgyvendinant su menu susijusią veiklą.

7. Pagirtina Klaipėdos universiteto iniciatyva atsiliepti į LRV siekį, kad Klaipėdos universitetas taptų svarbiausiu Baltijos slėnio koordinatoriumi. Buvo sukurta platforma gilesniam ir platesniam bendradarbiavimui su verslo partneriais.

## VIII. ĮVERTINIMAS

Klaipėdos universiteto veikla vertinama **teigiamai**.

Grupės vadovas:	Prof. Dr. Bent Schmidt-Nielsen
Grupės nariai:	Prof. Dr. Jürgen Kohler Dr. Heli Mattisen Prof. Dr. Saulius Vengris Dr. Aleksandras Algirdas Abišala p. Milena Medineckienė
Vertinimo sekretorius:	p. Gregory Clark

# PRIEDAS. KLAIPĖDOS UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VERTINIMO IŠVADAS

2012-04-06

Klaipėda

## Klaipėdos universiteto atsakymas į INSTITUCIJOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS

Ekspertų parengtose vertinimo išvadose esminių faktinių neatitikimų nėra.

Vienintelė pastaba – VII skyriuje „GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS” tik *rekomendacijos* išdėstytos nuosekliai, o *gerosios praktikos* pavyzdžiai, minimi vertinimo ataskaitos tekstinės dalies III-VI skyriuose, čia neatsispindi.

Klaipėdos universiteto vadovybė dėkinga ekspertų grupei už atliktą analitinį darbą, rekomendacijas ir vertingas pastabas, kurios neabejotinai padės patobulinti universiteto valdymą.

Rektorius

Prof. Vaidutis Laurėnas