



***KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

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

Grupės vadovas:

Panel chairperson:

Vertinimo sekretorius:

Review secretary:

Grupės nariai (kategorija):

Panel members (category):

Emeritus Prof. Dr. Jethro Newton

Dr. Tara Ryan

Assoc. Prof. Dr. Armand Faganel (academic)

Prof. Dr. Janusz Uriasz (academic)

Dr. Laima Kauspadiene (social partner)

Erikas Jankūnas (student)

SKVC vertinimo koordinatorius:

Review coordinator at SKVC:

Rugilė Blusevičienė

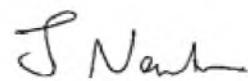
2021

Report language – English

CONTENT

I. EXECUTIVE SUMMARY	3
II. INTRODUCTION	4
2.1. Background of the review process	4
2.2. Background information about the institution	5
III. ANALYSIS BY EVALUATION AREAS	7
3.1. Management	7
3.2. Quality assurance.....	18
3.3. Studies and research (art).....	23
3.4. Impact on regional and national development.....	31
IV. EXAMPLES OF GOOD PRACTICE	37
V. RECOMMENDATIONS FOR ENHANCEMENT.....	38

I hereby certify that this is the final text of the institutional review report of Klaipeda University



Prof. Dr. Jethro Newton

I. EXECUTIVE SUMMARY

1. The purpose of the external review is to determine the quality of the performance of a higher education institution based on the findings of the external review, to create prerequisites for improvement of the performance of a higher education institution, to promote a culture of quality, and to inform founders, academic community and the society about the quality of higher education institutions.
2. This review report is based on the evidence given in the self-evaluation report, additional evidence requested by the panel, information provided by the Centre for Quality Assessment in Higher Education (SKVC) and a site visit, where meetings with a wide range of audiences were held.
3. The Panel was composed of the reviewers, appointed following the Experts Selection Procedure, approved by the Director of Centre for Quality Assessment in Higher Education on 31 December 2019 Order [No. V-149](#) and included the following members:

Grupės vadovas: Emeritus Prof. Dr. Jethro Newton

Panel chairperson:

Vertinimo sekretorius:

Review secretary:

Dr. Tara Ryan

Grupės nariai (kategorija): Assoc. Prof. Dr. Armand Faganel (academic)

Panel members (category): Prof. Dr. Janusz Uriasz (academic)

Dr. Laima Kauspadiene (social partner)

Erikas Jankūnas (student)

4. As a result of the external review Klaipėda University is given a **positive evaluation**.

5. Judgment by the area:

Area	Assessment with points
MANAGEMENT	3
QUALITY ASSURANCE	2
STUDIES AND RESEARCH (ART)	3
IMPACT ON REGIONAL AND NATIONAL DEVELOPMENT	4

6. **Twelve** examples of good practice were found and **ten** recommendations for improvement or enhancement were made.

II. INTRODUCTION

2.1. Background of the review process

7. The external review of Klaipėda University (hereafter referred to as the University) was organised by the Centre for Quality Assessment in Higher Education and carried out in April 2021 by an Expert Panel of international experts (the Panel). It was conducted in accordance with the Procedure for the External Evaluation and Accreditation of Higher Education Institutions and Branches of Foreign Higher Education Institutions, Evaluation Areas and Indicators approved by the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania (hereinafter referred to as ‘the Procedure’) on 19 of December 2019 Order [No. V-1529](#) and the Methodology for Conducting an Institutional Review in Higher Education approved by the Director of SKVC on 9 of March 2020 Order [No. V-32](#) (the Methodology).
8. According to the Procedure the external review consists of the following stages: submission of a self-evaluation report prepared by a higher education institution to the Centre; formation of an expert panel and analysis of the self-evaluation report; expert panel visit to the a higher education institution; preparation and publication of the external review report with accreditation decision; follow-up activities aimed at improving the performance of the higher education institution, taking into account the external review report.
9. At the preparatory stage of the external review, the Panel received the Klaipėda University Self-Evaluation Report (SER) with ten annexes, and a YouTube video giving an overview of the university infrastructure. The Panel requested additional information, including but not limited to, action plans; visuals of KPI monitoring system; the student feedback procedure; clarifications on staff and student numbers; data on ‘drop-out’ and student progression; clarifications on student services; organogram of governance committees and their inter-relationship and the associated terms of reference. SKVC also provided additional contextual information to the panel as required under the Methodology for Conducting Institutional Review of a Higher Education Institution, chapter 26.
10. The site visit was undertaken after a training session organized by SKVC staff and preparatory Panel meetings. The Panel *visited* the University on April 27, 28 and 29 2021 where it had thirteen meetings with various internal and external stakeholders. **Due to the worldwide pandemic, the review visit was organised online using the video-conferencing tool, Zoom.** Subsequently, the Panel met to review and agree conclusions and recommendations. The review report was finalised by correspondence and submitted to the SKVC.
11. In line with the Methodology, the external review focused on four areas covered by the evaluation indicators (and related criteria): **management, quality assurance, studies and research (art)** and **impact on regional and national development.** In analysing the evidence collected, the Panel also gave due consideration to the recommendations of the previous review conducted in August 2012.
12. The review of a higher education institution assesses each of the evaluation areas with one of five ratings: **excellent** – 5 points – the area is rated exceptionally well in the national context and internationally; **very good** – 4 points – the area is rated very well in the national context and internationally, without any drawbacks; **good** – 3 points – the area is being developed systematically, without any major drawbacks; **satisfactory** – 2 points – the area meets the

minimum requirements, and there are drawbacks that must be addressed; **unsatisfactory** – 1 point – the area does not meet the minimum requirements, there are fundamental drawbacks.

13. The decision to give a positive evaluation is made when none of the individual evaluation areas is evaluated unsatisfactorily (1 point). The decision of a negative evaluation is made when at least one of the evaluation areas is evaluated unsatisfactory (1 point).
14. On the basis of the external review report, SKVC takes one of the following decisions on the accreditation of the higher education institution: to provide accreditation for a period of 7 years if performance of the higher education institution is evaluated positively; to provide accreditation for a period of 3 years if performance of the higher education institution is evaluated negatively; to provide non accreditation if the repeated external review results of the higher education institution are negative.

2.2. Background information about the institution

15. Founded in 1990, Klaipėda University is a regional university providing programmes and conducting research in a number of fields, with a deepening focus on interdisciplinary studies and research relevant to the Baltic area, particularly that of marine sciences – the blue economy. Since its last institutional review in 2012, the University has undergone very significant change, in part responding to the recommendations in the 2012 report, but also in response to changes in legislation, changes in national policy, the impact of emigration and population decline, changes in leadership, and changes in funding patterns. Following a full restructuring, the University reduced and consolidated its academic ‘units’ to five, and significantly reduced the number of study programmes provided.
16. The University provides programmes across all three Bologna cycles, Bachelor, Master, and Doctor, and has two research institutes. In 2020 it had 798 staff of whom 457 are in academic and teaching roles, 168 are researchers and the remaining 173 work in management and administration. The 798 staff (part-time and full-time) support 2,604 students who are distributed across five academic ‘units’ – Faculty of Health Sciences; Faculty of Social Sciences and Humanities; Faculty of Marine Technologies and Natural Sciences; Marine Research Institute; and the Institute of Baltic Region, History and Archaeology. Faculties were reduced from seven to three, the number of departments were halved, and the University Academy of Arts was transferred to the Lithuanian Academy of Music and Theatre. These changes resulted in a decrease in academic staff by approximately 43% between 2016 and 2020; some staff moved to research positions: the number of researchers has over doubled in the same period. In 2013, the University had 5,335 students, in 2017 there were 3,548, and in 2020/21 there were under 3,000.
17. In total the five academic ‘units’ provide 84 programmes in 43 study fields across first and second cycles. (Annex 8.) Between 2016 and 2020, 52 persons completed their doctorate in 10 different study fields – the highest numbers being in Ecology and Environmental Sciences, and History and Archaeology, respectively. In the current year (2020/2021) 50% of PhD candidates in Ecology and Environmental science are international students. A number of joint programmes at all three cycles have been in development over the last period, and are at varying stages in their progress towards approval.

18. The depth of the University's involvement in the local city and region, through networks, committee and board memberships, formal collaborations in EU funded projects, and its active role in regional development through research and educational programme provision is a distinctive part of the organisational profile.

19. The *Klaipėda University Development Strategy 2021 - 2030* establishes the newly restructured university's mission, vision and its strategic priorities and directions. The vision is for *a university creating for the future with recognized international achievements in science and studies; and innovations relevant to the well-being of the Baltic Sea Region*. Its mission is to be an *institution promoting the most important harmonious social, cultural and economic progress of the region, which activities are aimed at the development of creative personalities and the creation of public welfare*. These are embodied in three strategic priorities, to develop *creative persons*; to develop *community welfare*; and to provide *value to the region*, which in turn have established objectives, specific actions, intended outputs and associated success factors.

20. The Panel had positive engagement with the University's leadership, its academic and non-academic staff, its researchers, students, graduates and its external stakeholders. Following consideration of the documentation received and the triangulation of matters through the meetings held, as indicated above the Panel gave Klaipėda University a positive evaluation. The Panel made the following overview comments:

- The University Participants were all open to discussion and dialogue with the review team.
- The good atmosphere amongst staff (administrative and academic) and students and assisted the review team in having a constructive dialogue in each meeting.
- Staff are engaged with institutional issues and are committed and motivated.
- Students and graduates were positive about their experience and showed loyalty to their university.
- Staff participants displayed awareness of institutional, regional and national challenges and a willingness to address them in taking the university forward.
- Arrangements that the university made in the transition to blended and distance learning and on-line meetings as a consequence of the COVID-19 pandemic appear to have worked well.
- The Self Evaluation Report (SER) was well structured and contained helpful SWOT analyses. Together with the supporting documentation made available in annexes, and the additional information provided at the request of the review team, the Panel obtained helpful information to assist them in their work.
- There were good opportunities for the involvement and representation of University staff in the development of the self-evaluation and for contributing to organisational learning.

However:

21. The Panel found that the SER did not perhaps fully do the University justice on some matters. Some important areas were highlighted and evaluated effectively, others left room for a greater degree of reflection and self-criticism. Nevertheless, the discussions in meetings enabled the Panel to develop their understanding of the operation and functioning of the University and the

achievements and strengths of Klaipėda University, and also areas which need further development work.

III. ANALYSIS BY EVALUATION AREAS

3.1. Management

Compliance of the higher education institution's strategic action plan with the mission, assurance of its implementation:

- *The strategic action plan is consistent with the mission of the higher education institution, legal acts regulating research and study activities and it takes into account the provisions of the national research and study policy, the European Higher Education Area and the European Research Area;*
- *The parts of the strategic action plan (analysis of the current situation, priorities and aims, objectives of the activities, implementation means, resources, planned performance indicators) are appropriate and justified;*
- *Regular monitoring of the implementation of the strategic action plan is carried out and the results are used to improve performance management.*

Context

22. As indicated in the introduction, the nine years since the University's last institutional review has been a period of significant change. In addition to the internal challenges and demands facing the University, the Government of Lithuania carried out a national optimization reform of the network of state higher education institutions in 2017-2019¹ which mandated changes to both the University's provision and structure. One particular national objective, to consolidate the provision of education for the arts (music, theatre, dance), resulted in the transfer of the University Academy of Arts to the Lithuanian Academy of Music and Theatre. An optimisation plan was developed by the University following this transfer, to ensure that it restructured appropriately, re-defined its mission and strategy, and established objectives and models for effective performance in the new context. The key document describing these plans, *Action plan for optimization of Klaipėda University activity for 2018-2019* (Optimisation Plan), along with the *Strategic Development Plan 2012-2020*, the *Development Strategy 2021-2030*, and to a lesser extent the report of the 2012 institutional review, set the framework and context for this current review. These documents were provided to the Panel in advance of the review and were discussed and referred to frequently during the review meetings. It was noted the Optimisation Plan was approved by the Government of Lithuania in May 2018. The Panel noted that the implementation of the Plan was focused on strengthening the quality of research and studies, and the University's contribution to the regional community and labour market, and also ensuring efficient management of resources. A number of benefits were noted, including improved links with social partners and enhanced institutional planning processes. Similarly, the Panel noted evidence of successful implementation in a number

¹ Resolution of the Seimas of the Republic of Lithuania "On Approval of the State University Network Optimization Plan" No. XIII-533 of June 29, 2017, Vilnius.

of performance areas identified in the *Strategic Development Plan 2012-2020*, including the Marine Valley initiative and the reorganisation of the University's management structures.

23. During the period 2014-2020 a number of funding streams were obtained which enabled implementation of certain elements of the Optimisation Plan; for example, improvements in infrastructure and its management were assisted through the allocation of EU Structural Funds.

Strategy

24. The 2011 Strategic Plan identified three goals: development of biomedical, physical and technological sciences and studies, establishment of the national marine science and technology centre; development of humanities and social sciences and their studies, nurturance of artistic creativity and arts studies; and improvement of the University governance. These were linked to specific metrics to evidence achievement and a system of monitoring and oversight was established with indicators set for periodic milestones of 2015 and 2020. Continuous monitoring of the plan was undertaken by a standing Strategic Planning Group established by the Rector. Six monthly reports were made to the Rector and any required amendments approved by the Council. While it was a period of very significant change with national decisions having impact on the institution and its structure, the University did achieve many of the targets identified, e.g. the development of Marine Valley, the establishment of a quality system, increased international student numbers, the significant involvement of local and regional representatives in university decision-making structures.

25. The current University Strategic Plan for the period 2021/2030 was approved by the University Council in October 2020. It was prepared and approved following a significant period of consultation, which involved all staff and student representatives of the university, as well as external stakeholders. The mission and vision are clear, located within the Law on Science and Studies of the Republic of Lithuania, and the strategy is explicitly aligned to national policy instruments on regional development as well as European research and development initiatives which focus on aspects of the regional ecosystem, e.g. Strategy for the Baltic Sea Region. The University is very cognisant of its membership of the European Higher Education Area and the European Research Area and the opportunities that arise from funding calls and partnership arrangements.

26. Great care has been taken by the University to reflect on the various legal and policy instruments which focus on its regional context and how higher education can contribute and enable development. It has noted the challenges of operating in what can be diverse legal and policy frameworks; from local, to regional, to national, to international contexts there can be differing emphases or requirements. Nevertheless the University has sought to align its strengths with related objectives of key European and national instruments.

27. The University is a member of CONEXUS, one of the seventeen “European Universities” selected by the European Commission in 2019 to be “*transnational alliances of higher education institutions from across the EU that share a long-term strategy and promote European values and identity. The initiative is designed to significantly strengthen mobility of students and staff, and foster the quality, inclusiveness and competitiveness of European higher education*”.² The CONEXUS initiative was referred to in a variety of meetings during the site visit, and there was

² See https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_3389

awareness of the diverse opportunities which may arise from it. the University demonstrated awareness and understanding of the 2020 *New ERA for Research and Innovation*, and to define its goals and strategy building on its internal strengths aligning to external policy drivers of development.

28. As indicated in paragraphs 15 and 21 of this Report, the University has taken account of its current policy situation and identified its strategy by considering its own strengths and opportunities as recently restructured. An action plan for the implementation of the first two years (2021-2022) of the Development Strategy 2021 – 2030 has been approved (February 2021)³ and a Strategy Implementation Committee has been established (December 2020). The Council approved both of these management tools and also advised each academic unit to prepare its own two year plan to align to the University plan, but reflecting its own areas of responsibility. The University Action Plan contains a SWOT analysis as well as targets, deadlines and indicators of the achievement of the targets and identifies resource needs. It appears to be a comprehensive approach to the implementation of the plan.
29. Cognisant of the importance of ensuring that the University has the resource capacity to implement the Development Plan 2021 – 2030, in 2020 a new division was established to provide better financial management of oversight of resource planning. This newly created Strategic Development and Economics division sits alongside a Financial Account Division, also restructured in 2020. Both entities report to the Chief Financial Officer, and are under the overall authority of the Vice-Rector for Infrastructure and Development.
30. A key internal mechanism to monitor achievement of objectives and targets is the annual report of the Rector. During various meetings, this report was referred to, and various departments observed that their local reports are used to inform the final content of the Rector's report. National reporting requirements are also maintained such as the five yearly report to the Government Strategic Analysis Center (STRATA) of data on scientific and artistic activities and the annual data on research and art activities provided to the Research Council of Lithuania. As indicated in paragraph 21, the Action Plan also identifies qualitative and quantitative indicators; samples were also provided in the SER. To evidence the approach used in monitoring, examples of changes and improvements arising from the implementation of the 2018-2019 Optimisation Plan were cited, such as the establishment of the Marine Research Institute and the transfer of the Department of Medical Education to the Faculty of Health Sciences.

Effectiveness of process management of the higher education institution:

- *A clear structure for governance, decision making and distribution of responsibilities is defined;*
- *Regular process management analysis is performed, preconditions for process improvement and risk management are planned;*
- *Stakeholders are involved in the management process at an adequate level.*

³ See [https://www.ku.lt/wp-content/uploads/2021/02/the University Veiklos Planas 2021-2022 metais.pdf](https://www.ku.lt/wp-content/uploads/2021/02/the%20University%20Veiklos%20Planas%202021-2022%20metais.pdf)

Governance and decision-making

31. The statute of Klaipėda University, updated by the Seimas of the Republic of Lithuania in June 2010, following recommendations of the University Senate transformed it from a state budget institution to a public institution. It clearly established decision-making and governance structures, locating and prescribing diverse responsibilities and authorities in each of the Council, Senate and Rector.
32. The Rector of the University is designated as the sole governor by the Statute (section 3, paragraph 41), and the role and responsibilities are clearly indicated. The Senate and Council are collegial bodies with respective memberships of 40 and 9. The structure of the University is specified as consisting of faculties (study institutes), academic and research centres; research institutes; departments; the library; the botanical garden; publishing house; and other units established by the University.
33. Faculty and department staff, as well as students, are all represented on both the Senate and the Council, and there are mechanisms for reporting upwards and communicating downwards between the different levels. For example, each head of department – both academic and functional – prepares annual performance reports on their area. They are considered by departmental committees and on approval submitted to the Rector for approval. Performance indicators are analysed by the responsible functional units and discussed with the study and research units in order to clarify the problems and provide measures to increase operational efficiency. The restructuring of the institution over the period under review reduced the number of levels of reporting and the Panel endorses the statement that this has made management processes faster and more effective.
34. It is evident that a professional approach to planning and management has been established to complement the governance structures legally created. During dialogue at the site visit, it was also demonstrated that there are good relationships between the Students' Union and the wider student body with the University's management: there is positive engagement of the students with the academic governance bodies, as well as with the University community in general.

Process Improvement

35. A Quality Management System (QMS) based on ISO standards (ISO 9001, ISO 14001, OKSAS 18001 and SA 8000) was established in 2018. ISO standards typically focus on process management and the University implements this model effectively. Annual internal audits are conducted and three yearly reaccreditation with ISO standards has been maintained to date. Examples of processes improved were given in both the SER (recording of student feedback) and during meetings with staff (model of analysis used by the Marketing Department). Additional discussion on the QMS is contained in paragraphs 76-80.
36. The introduction of a system to retain and manage data in respect of projects, tenders, financial returns – ePovas – has also been a tool which has brought greater ease and transparency to the management of the university and its various projects. It was cited by a number of parties as a useful system.

Risk Management

37. The University advised in its Self Evaluation report that “the analysis and identification of potential risks to University performance is carried out in strategic documents, including strategic action plans”, and the Panel noted that in the Klaipėda University Performance Optimization Plan for 2018-2019 (Table 13) an assessment of risks is provided; nevertheless a dedicated organisational risk register for the University has yet to be established. The Panel also noted that a risk register will be established to accompany the new two year action plan 2021-2022, which as noted above has been established to drive and monitor implementation of the new strategy. The Panel encourages the University to use this opportunity to comprehensively complete the task recommended in the 2012 institutional review to design and implement a comprehensive Risk Register and Risk Assessment Plan to cover all strategic activities and operations and to adopt a whole university model and do so as a matter of priority. The model/style of risk register used in the Optimization Plan could be used by the university in general, but it would be improved if it included a score for impact as well as a score for probability. Additionally, each Faculty and Institute should undertake the same activity for their level and responsibilities; there may also be merit in devising a register for specific major projects. Local plans may feed into the institutional plans where appropriate. The institutional register should be systematically reviewed by the Council at fixed periods.

38. It is noteworthy that the SWOT analysis included in the SER identified the absence of fully developed Risk Management processes as a weakness. The management of risk is an important activity for any organisation, not least a university with many obligations to students and society in general. Its identification as a risk shows a both a self-aware organisation and one building a relationship of integrity with its stakeholders by sharing a true reflection of its internal challenges.

Stakeholder Involvement in Management Processes

39. Management can be considered from two perspectives – operational and strategic. From an operational perspective, typically, stakeholders have less immediate involvement in management, as heads of department or unit exercise their management responsibility directly. However influence in decision-making is achieved through staff participation in departmental meetings as well as the consideration of student feedback in relevant forums.

40. The principle of subsidiarity is implemented with operational responsibility being allocated to the parties closest to where the impact of the decisions will be experienced. This is complemented with systematic reporting of activities to higher bodies – from Department to Faculty to Senate, with activities ultimately captured in the Rector’s annual report. During meetings at the site visit Vice Rectors, Deans, Department Heads described processes and communication structures in a way that suggests organisational cohesion.

41. The creation of the Strategy Implementation Committee in December 2020 with representatives of all University units is also a clear mechanism to involve stakeholders in management processes. A document listing the membership was made available to the Panel. This Committee was complemented with the establishment of the “Open Forum” in Spring 2021, which brings both internal and external stakeholders together virtually, and facilitates discussion about the strategy and its implementation across all university and community parties. These interactive sessions are also broadcast live on various social media ensuring that access to information is as encompassing as possible.

42. External stakeholders are represented at Council. They include a CEO of a Joint Stock Company, the Mayor of Klaipėda, and a representative of the Lithuanian National Museum. The Panel learned that these external members are able to contribute through formal membership of Council as well as a variety of informal consultation and information exchange mechanisms across all units of the University. These opportunities and structures were referred to by both external stakeholders and University staff during the meetings and were described in the SER and its appendices.

Publicity of information on the performance of the higher education institution and its management effectiveness:

- *Systematic collection and analysis of the performance data, results (including student employment and graduate career monitoring) is in place, data is used for the improvement of performance of the higher education institution;*
- *Information on the performance of the higher education institution is clear, accurate and accessible to the academic community and the public, and is provided regularly to the founders and members of the legal entity.*

Public Information on the performance of the HEI and its management effectiveness

43. The University collects a significant amount of data on its activities, and has identified data requirements as part of its action planning and monitoring of institutional performance, for example in the 2021-2022 two year action plan. The University also presents data as required to a variety of national bodies such as the Research Council of Lithuania or the Government Strategic Analysis Centre (STRATA). The Panel noted that the development of the Quality Management System has enabled the capturing and recording of a more extensive and systematic set of data. It is also acknowledged that the ePovas system is driving improvements in the management of projects by providing a central repository for the recording of all data and information relating to funded projects.

44. It is noted that there are some gaps in collecting data which could contribute a better understanding of University impact and achievement of its goals. For example, there is insufficient information on careers monitoring and graduate destinations; it is not clear what proportion of graduates gain employment in areas relating to their field of study. This contributes to the recommendation in paragraph 75.

45. It is also noted that data collected on drop out or persistence is restricted to year 1 of a programme. In addition, Table 11 of the SER shows data relating to students completing studies on time but does not distinguish between the percentages who ‘dropped out’ and completed in total, noting that persons sometimes complete in longer than standard study period duration. This matter is discussed further under Area 3, ‘Studies and Research’. In paragraph 118.

46. The Panel observed that there is a lot of detailed data about the University presented on its website, including in the English language. Programme information, entry requirements, scholarships, research initiatives, accreditation status are all clearly presented.

47. There is systematic reporting into Senate and Council by Faculties and Institutes, and decisions of both bodies are not just shared internally but published on the website, as is the Rector's annual report.

Effectiveness of human resource management:

- *Clear and transparent principles and procedures for the formation, management, evaluation of academic and non-academic staff are established and applied;*
- *The higher education institution has sufficient academic (in-house academic staff) and non-academic staff to meet its operational objectives;*
- *The qualifications of the academic and non-academic staff are appropriate for the purposes of the higher education institution;*
- *Conditions are created for the academic staff to improve the knowledge and skills required for teaching and research activities;*
- *Conditions are created for non-academic staff to develop competencies.*

Appointment, qualifications and appropriateness of staff numbers

48. As indicated previously, the University's significant restructure led to a reduction in staff numbers – both academic and non-academic. Decisions of the national Government contributed to this situation, and it was influenced also by the reduction in student numbers. Detailed information on changes in staff numbers across a variety of departments and units was provided in the SER and accompanying appendices. These changes were accompanied by changes to the remuneration model in 2019, refining salary models according to fields of expertise and organisation role addressing the different contexts of both academic and non-academic staff. The University also adopted a model of individual bonuses to complement core salary based on performance (SER, paragraph 68). Annual assessments of all staff are conducted by line managers in accordance with the new remuneration procedure, and every five years each member of academic staff (teaching and research) is assessed, and they participate in open competition for the renewal of their contract. Samples of public advertisement of such positions for the University on the website of the Lithuania Science Council website were shared with the Panel. Extensive criteria are provided which include requirements around publications, research activity, and contribution to programmes, etc. The University also adopted a goal to increase the number of international staff employed to assist in driving the opportunities for international research collaborations and engagement with international communities of practice. Between 2013 and 2020 numbers of international employees have more than doubled.

49. As noted in paragraph 16, there has been significant decreases in student numbers over the review period. In 2013 the University had 5335 students, in 2017 there were 3548, and in 2020/21 there were just under 3000. This has also impacted on staff numbers, with a reduction in the latter also, down 26% since 2016, however the current student-staff ratio is higher than typical international comparators. While this is beneficial to students in some respects, as they have extensive access to staff as discussed later in this report (paragraphs 104-108), it can also mean that the classroom dynamic is not as engaging as one might desire. Critically, the University does have the staff resources to deliver on its strategy, though it would be expected that there will be

continued refinement of how units work together and how central services are coordinated and provided over the coming period. This may lead to further revisions in the overall staffing profile.

50. Detailed information on the exact qualification profile of each academic or research unit was not provided (nor indeed age profile at this level), but the University indicated that in 2016, about 59 percent of pedagogical and scientific staff and 19 percent of other staff improved their qualifications, while in 2020 the numbers increased to 85 percent and 36 percent respectively. In addition, the University advised that changes in national requirements, introduced by the Research Council of Lithuania in 2018, increase the minimum qualification requirements for researchers required by university staff. Plans have been established by the University to implement these by subject area to enable an effective transition to the new requirements. The approach is reasonable and will ensure national requirements are met. As indicated in paragraph 47, examples of publicly advertised roles, with detailed qualification requirements adhering to national standards and rules, were provided. It is noteworthy that while staff numbers overall have decreased, within the distribution of staff to different roles in the University, numbers in research roles have doubled over the same period. The University uses the metric of the H-index (Hirsch index) to track the volume of publications and their impact by researcher. One of many ways to track citations, the H-index arose in the physical sciences, and it is suggested the H number attained by persons working the 'hard' sciences is significantly higher than in the social sciences. The average H index of Klaipėda University researchers is almost 4; the H index of 20 percent university researchers is 6 and above; and the H index of 4 percent of researchers – exceeds 20. Hirsch suggested that following 20 years of a career a "successful scientist" would have a *h*-index of 20, an "outstanding scientist" a *h*-index of 40, and a "truly unique" researcher would have a *h*-index of 60⁴.

51. The Panel noted that there is provision for academic staff to take sabbatical leave. Though the University provided no statistics, the academic staff who met the Panel spoke positively of this scheme; this included both persons who had availed of the opportunity, and also persons who have yet to do so. Senate has established an Emeritus professorship model to recognise the significant contribution of those active and experienced academics who have worked for the University for many years. This may also assist the University in maintaining links with the extensive expertise in the communities of practice to which the academics belong and continue to engage subsequent to retirement. Honorary degrees or "Affiliated Researcher" status may also be given to persons who have worked with other institutions but have contributed to the teaching or research activities of the University.

52. An innovative model for a "Partnership Professor" has also been created by Senate. From their enquiries the Panel understood that, to date, the progress of this scheme has not yet been evaluated. However, it is designed to enable the recognition of members of the business or civic communities for their involvement in and support of the University. It allows the recipient to adopt the title and through it to indirectly promote the University.

53. Paragraphs 16 and 47 identify the current situation around the employment of the University staff. Discussions with staff indicate that while overall the coherence of the new model is

⁴ Hirsch, J. E. (15 November 2005). "An index to quantify an individual's scientific research output". PNAS. 102 (46):165692. arXiv:physics/0508025

appreciated; there remain central service areas which require further reorganisation to ensure best service to students and an effective working environment for staff. This contributed to the recommendation in paragraph 103 in which a one-stop-shop for student services is recommended.

54. The Panel noted the significant impact within the organisation of the University's participation in the Baltic Gender project between 2016 and 2020. While focusing on the Marine Science Institute and the Faculty of Marine Technologies and Natural Sciences during this period, the University plans to implement approaches developed to encourage gender equality across the institution as a whole.

Supports for Staff Training and Development

55. During meetings with the University's staff, very many positive examples of training and professional supports provided by the University to individuals were cited. The examples crossed all units of the University and staff members spoke of the ease of access to funding, international travel for relevant academic and research activities, or participation in various European initiatives. Support for publishing articles, participating in Erasmus visits, undertaking technical training pertaining to laboratories or specific skills areas was described. The staff with whom the Panel met projected a very positive impression of University activity in this area. As indicated earlier, the University Sabbatical model was also cited as a positive and supportive feature of the academic employee environment. The Panel observed that the restructuring of units and the introduction of new staff performance management and assessment models, including associated remuneration systems, affected all staff categories, academic and non-academic. It is noted that the changes and enhancements to the model of both assessing staff needs for professional supports and the performance management of staff, has to date had a particular focus on academic staff. While the model the University has deployed to support staff, through the provision of training and development is available to all groups of staff, there has been an understandable and appropriate initial focus on the needs of academic staff in the context of the radical changes occurring and the University's focus on its ability to deliver on its new strategy.

Efficiency of financial and learning resource management:

- *Financial resources are planned, allocated and used rationally;*
- *Various financial resources for the implementation of higher education activities are attracted;*
- *Learning resources for provision of studies and research (art) activities are planned and used rationally;*
- *Learning resources for conducting studies and research (art) activities are appropriate, sufficient and available.*

Planning, allocation and use of financial resources

56. The University Statute prescribes the model for budgetary planning and allocation, and a developed procedure (*Description of the Procedure for Financial Management, Budget Formation and Execution of Klaipėda University*) provides for its implementation. Annually the Rector submits a one year budget to Council for approval. It is presented to Council following

consideration by Senate which also establishes Guidelines for budgeting, which address the independence of respective university units, and allocates funding to central services for core operational functions and overheads. In meetings with Deans and other staff, there was awareness and understanding of the processes in place, and there was an understanding of the alignment of budget to the strategic objectives of the University, for example how access to additional funding is linked to increased student numbers.

57. The management of financial resources following approval is undertaken by the Finance and Accounting Division, under the leadership of the Chief Accountant. The monitoring and analysis of the budget is the responsibility of the Chief Financial Officer.

58. Three layers of financial control are in place – internal audit; external audit as appointed through the office of the Rector; and oversight by the State. Annual financial statements are prepared. Overview of financial data is included in the Rector's Annual report and available publicly.

Funding sources

59. The University presented extensive data on its sources of funding, and the comprehensive approach it is taking to seeking diverse opportunities to secure additional financial resources. The State allocation is the largest single component of University funding, and over the period 2018-2020 represented almost 42 percent of all funds received. It has reduced in recent years due to the reduction in student numbers, due to demographics and in particular recently because of the transfer of study fields to the Lithuanian Academy of Music and Theatre.

60. In part due to this situation, and in part due to the University's response to it, the balance in the sources of funding is changing. As proposed in the Optimisation Plan the University is targeting the recruitment of greater numbers of international students to offset dropping local numbers. It is also seeking to increase its revenue from economic and service activities which are income-generating. In particular this stream of funding has increased in the last 3 years and now represents around 50 percent of the University's own funds. This is aligned with the 2012 Institutional Review recommendation that "perhaps commissioning specialist external guidance on marketing and branding, [the University] develop an implementation plan describing, with key performance indicators and milestones, ambitious but realistic targets for greater revenue generation by Klaipėda University in such areas as Contract Research, Intellectual Property Rights, Patents and Spin-off Enterprises".

61. Nevertheless, as with all higher education institutions, the effect of the Covid pandemic on funding has been negative and currently international student income is down.

Learning Resources

62. In April 2020, the University upgraded its software tools by migrating to Office 365 and SharePoint, both of which are used by students and staff. The virtual learning environment, Moodle, was also upgraded to the latest version.

63. As indicated in respect of the budgeting process, there are local planning processes which built on strategic objectives. Related procurement is locally and nationally regulated.

64. The Library is an essential resource for students, and it does have key electronic resources. Students spoke positively of being able to access texts virtually, particularly in the context of

Covid, and indicated that there no issues around ‘queuing’ for access to texts, suggesting sufficient licences are in place.

65. It was clear from the various meetings that the process to seek and obtain additional texts in advance of the new academic year was in place; the library takes annual submissions from teaching staff. Staff did indicate that the distributed nature of library holdings in different locations in the city was not helpful and plans around the development of a new library were shared – they included a possible plan to locate the library on the campus of another institute engaging in a partnership which would significantly benefit both institutions.

66. A number of staff referred to the useful text matching software which is used by the University to assist in detecting and eradicating plagiarism or other forms of academic impropriety.

Adequacy of Resources

67. It is noted that the State budget would not enable the University to provide the programmes and services it does, and it requires significant top up through the acquisition of monies from other sources, as discussed above.

68. Nevertheless in the period under review the University has secured very significant project funding resulting in the success of the Marine Valley Park, the Blue Academy as well as the acquisition of three ships which in turn bring in funding through the conduct of paid services/research. These are discussed in detail in paragraphs 113-114, 145 and 149.

69. Other important assets and educational resources include the University’s Botanical gardens, and the various local partnerships, such as that with local museums, all enable students to access sites of primary educational and research opportunity.

70. **In summary**, the University has made significant progress in its restructuring, strategic revisions, and optimisation. There has been evidence of the effective utilisation of governance and management structures to lead change, identify objectives and plan for their achievement. Challenges of demographics, national and international priorities are known and are being addressed with care and focus.

71. **Judgment:** The area is being developed systematically, without any major drawbacks and is given 3 points.

72. **Recommendations for the area:**

- The University should complete the task recommended in the 2012 institutional review to design and implement a comprehensive Risk Register and Risk Assessment Plan to cover all strategic activities and operations; further, each Faculty and Institute should undertake the same activity at their level.
- The University acknowledges that there are deficiencies in data collection and monitoring of graduate careers and employment destinations and that responsibility is currently decentralised. The Panel recommends that responsibility and oversight of these matters should be centralised under the authority of a Vice Rector, with qualitative and quantitative data collected and analysed for the purpose of annual reporting to Senate. This must result in an annual action plan to secure more effective monitoring and oversight of graduate employment destinations.

73. Good practice examples:

- With regard to the new Strategic Development Plan 2021/2030 and completion of the outgoing 2012/2020 Plan, the review team confirmed that the university's processes for consultation development of strategic goals and objectives, and for monitoring progress are embedded transparent. Faculty and Institute planning is well aligned to this.
- The organisational and structural changes introduced since the last institutional review have improved organisational efficiency and are well understood by staff of the university.
- There are good relationships between the Students' Union and the wider student body and the University's senior management, and extensive opportunities for student representation and involvement in academic governance bodies at all levels of the organisation.

3.2. Quality assurance

Implementation and effectiveness of the internal quality assurance system:

- The higher education institution has approved and made publicly available internal quality assurance documents that are consistent with the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area;*
- Internal quality assurance measures of planning, implementation and improvement are appropriate, applied periodically and ensure the involvement of the whole institution and stakeholders;*
- Processes for planning, implementation, monitoring, periodic evaluation and development of activities are specified;*
- Students and academic and non-academic staff of the institution receive effective support;*
- Provisions and procedures for academic integrity, tolerance and non-discrimination, appeal and ethics are specified and applied;*
- The results of the external review are used to improve the performance of the higher education institution.*

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area

74. In 2014 the University established a Quality Management System (QMS) to support University activities and assist in ensuring good practice. The QMS adopted by the University is the EN ISO 9001: 2015 (ISO 9001: 2015), and the following particular standards have also been adopted – Environmental Management System LST EN ISO 14001: 2015 (ISO 14001: 2015) and the Occupational Safety and Health System Standard LST ISO 45001: 2018 (ISO 45001: 2018). The 2011 Strategy included a number of goals which identified the adoption of a quality management system as a priority. The ISO model of quality is particularly focused on management processes and the management of processes. It is evident that the University acted in a focussed way developing the system in line with its 2011 Strategic Plan.

75. In noting that the ISO model of quality has a particular focus on management processes, and that the University has maintained its ISO certification since it was first attained, the Panel is cognisant that there are organisational planning processes in place, as well as monitoring and review mechanisms, which at an institutional level, have been evidenced in the first section of this

report. The organisational management model and the strategic planning processes discussed above reflect the ISO management approach. It is noted that the University has an Internal Audit Service which carries out annual monitoring in respect of the ISO standards. The Panel endorses the view of the University, as articulated in its SWOT analysis, that the QMS “facilitates the increase of operational efficiency, effective management of financial and human resources, development of managerial competencies”.

76. The University also prepared a document which it has described as a “Quality Manual”, the most recent version of which was approved by Senate in February 2021. The Policy statement notes that the “University has developed a policy of quality, environmental protection, occupational safety and health based on the obligations of the relevant standards”, i.e. ISO. It continues by stating that the institution’s internal quality system is based on national legislation, internal university regulation, and on the provisions of the quality assurance model of the European Higher Education Area, and it then lists some of the areas for which standards are set in the 2015 *Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area* (ESG). This document is publicly available on the University’s website.

77. In dialogue with the Panel, the University suggested that the ten ESG standards for internal quality are maintained and addressed through the detailed procedures which complement the “Manual”, some of which were viewed by the Panel, e.g. the Student Feedback procedure. However the manual itself does not provide procedures which describe specifically and in a procedural manner how the University assures academic quality, nor is there any further reference to or explicit use of the ESG standards in documentation shared with, and viewed by, the Panel. In dialogue with staff of various units, including the quality unit, no reference was made to the ESG or how it might support academic quality, nor was there any reference to any academic policy instruments which may support work of the University, for example *Standards for Quality Assurance of Joint Programmes in the EHEA*, given that an increase in joint programmes has been identified as a goal and challenges are being experienced. The institutional organogram does not include any reference to quality assurance, unless it is represented by the Internal Audit Service, but this is located within the corporate side of the institution, and there is no visible indication that it engages with academic quality assurance. There is no unit with direct responsibility for assuring academic quality.

78. The University’s Quality Manual did not appear to be a document of particular utility to staff and there was no indication that it formed a reference point for guidance on academic quality. It does not present a clear picture to the reader on how the University systematically self-regulates itself to ensure that programmes are maintained on an ongoing basis at the standards at which they were first approved, and are subject ongoing continuous improvement. As indicated in paragraphs 78-79, the Panel noted the manual contains information on higher level principles and obligations, particularly as this relates to ISO standards and management processes, but it falls short on describing processes and procedures for the assurance and improvement of the quality of learning and teaching, and the student experience, or procedures for the ongoing monitoring and review of study programmes. A manual should include instructive procedures and it is important that the Quality Manual is reviewed, revised, and updated to provide the procedures for the assurance of academic quality.

Internal Processes for planning, development, implementation, monitoring and periodic evaluation of activities

79. In considering the University's progress in the development of a quality culture since the establishment of the QMS 2014, the Panel considered the arrangements in place for the ongoing, annual, and periodic review of study programmes and study fields. As noted in paragraphs 76-77, there are effective processes in place for planning, monitoring and evaluation at an organisational level. These have been developed in tandem with the strategic planning processes, the associated action plans and Optimisation Plan, and been driven to some extent through the restructuring exercise, and have been supported by the QMS. However there is less visibility or apparent coherency in respect of processes as they pertain to academic matters, and to specific programmes or groups of cognate programmes. There seems to be a dichotomy between planning, implementing and systematically reviewing for organisational level activities vs programme/study fields. Planning and review cycles are not sufficiently focussed on core academic activities. The 2012 Institutional Review recommended "the establishment of a regular cycle of overview reports on individual academic quality assurance processes and [on] the central and local delivery of support services for consideration by Senate". This has been partially completed, but annual programme monitoring has not been fully developed.
80. The Panel noted that the University does not have a model for the systematic, holistic annual review of programmes. While through each academic year a Department will take account of student survey feedback and other information in respect of a programme, there is no requirement or established practice for completing comprehensive annual monitoring and review, and preparing a formal report which will be considered by the relevant oversight bodies. This, however, is considered to be best practice in the wider European context. It is noted that there are Studies Committees and Faculty Committees, and information is provided to the Senate for inclusion in the annual report of the Rector, but there is a somewhat ad hoc approach to what is communicated annually around programmes. The Panel notes that if there is no systematic annual reporting on study fields/programmes to Senate, it is not clear how the responsibility of oversight, and the counter-check for improvements, can be discharged.
81. Considering periodic programme/study field review, the Panel further noted that there is a review of programmes every three years, which includes reviewing actions arising from the most recent external evaluation. However there was no clarity on how the ESG, or other external standards, were used in this process. To some extent there appeared to be a reliance on the SKVC-conducted, external review of study fields to assure quality.
82. During the dialogue at the site visit, and considering the SER, the Panel gained an understanding that the University has adopted a concept of academic quality in which they expect that academic standards will be maintained and improvements achieved through the University focusing on specific actions such as the professional development of teachers and researchers, and the provision of a support system for students: academic quality will de facto be improved. The Panel supports the University in placing importance on measures such as those identified (staff professional development and student support provisions), but advises that a more systematic approach be taken to annual programme/study field review and also to the appropriate oversight of reviews. The approach adopted by the University appears to operate on the basis that academic

quality is ‘self-evident’ and that a robust system for internal accountability is perceived as a burden rather than a support, or a means of providing public confidence in the quality of provision.

83. The Panel did note that there are well developed procedures in place to collect student feedback through the use of a variety of student surveys, and Departments and Faculties discuss and analyse the findings on an ongoing basis. A good selection of survey tools has been created. To build on this good work the Panel recommends that specific mechanisms should be put in place to inform all student groups of actions taken or planned so that the whole student class group can see what actions have been or will be taken in response to the issues they have raised in the feedback they provide. This would be an important mechanism to formally ‘close the feedback loop’.

84. There is a Study Quality Commission in place which is established by the Rector and the Senate. Its purposes include the analysis of the quality of studies at the University leading to appropriate recommendations to the Senate around the standards and criteria of study quality; compliance with international agreements; suggestions for the strategic action plan; propose new procedures for academic quality assurance; and to advise for Rector and other the University governing bodies in terms of study quality assurance. This committee will have a role in considering how more systematic, ESG aligned, academic quality procedures may be established.

Supports for Students and Staff

85. The Panel noted the commitment of the University to ensuring that a variety of appropriate supports are provided to students and staff. In discussions with students it was evident that they felt supported and that they had access to both academic and non-academic supports, and this was consistent throughout the period of the pandemic. Scholarships – both for academic merit and to support students experiencing socio-economic disadvantage – are available; free access to a counsellor is provided; as is career counselling by phone or email; pastoral support; and student accommodation is available; and there are a variety of social and sporting clubs and societies.

86. In dialogue with staff and students however, and as indicated in the SER, careers support is decentralised to departments and in this context is somewhat variable in quality and approach. It is suggested that student supports be centrally coordinated with a “one stop shop” for all supports and academic services managed centrally.

87. As indicated in paragraph 54, staff receive good access to professional supports in the form of access to funding for training and development; sabbatical leave; support for publications; support for conferences as well as free access to resources such as psychological and pastoral care supports.

Academic integrity, tolerance and non-discrimination, appeal and ethics

88. The University has an equality policy in place, and it is currently being revised as improvements have been identified. The Panel encourages the University in this undertaking and suggests that the opportunity to be taken to develop a comprehensive approach to equality, equity, diversity and inclusion and it should cover all academic and administrative activities and behaviours.

89. The Panel viewed information evidencing the operation of an academic appeals process over an extended period of time and confirms this is in place.

90. A Code of Academic Ethics was first approved by the University in 2015, and it has most recently been updated in 2019. It provides a framework for both general standards of ethics, and also ethical requirements for teaching, learning and for research. This is complemented with tools

to help ensure that plagiarism is detected and managed, e.g. text matching software is deployed through which all student work is screened. The Panel confirmed that adherence to these arrangements to secure academic integrity have been successfully managed during the period of the pandemic.

External Review and Improvement

91. The fifteen recommendations of the 2012 Institutional Review have been substantially addressed as indicated in this report. Some elements may require further development, but this is appropriate as the organisation both evolves and cycles of evaluation and improvement continue.
92. The three yearly internal review of programmes or groups of programmes very consciously considers the findings of the external SKVC review, as has been noted in paragraph 80. However there does not appear to be an extrapolation from the programme/study field evaluation reports to obtain an overall institutional perspective, where thematic strengths or weaknesses or areas for improvement could be identified.
93. As indicated in paragraph 76 the University has been successful in retaining its ISO certification, when it is subject to external reassessment every 3 years.
94. **In summary**, the University has made a good beginning in developing a quality system, and has clearly developed effective whole organisation processes. Nevertheless, there is a distinct lack of visibility on a systematic internal academic quality assurance system which effectively uses the ESG standards and systematically adopts fit for purpose procedures. The Panel encourages the University in its critique of ‘system for system sake’, but suggests that a reflection on the ESG standards may assist the University in devising procedures which do add value and bring improvements and enhancements to programmes and research.
95. **Judgment:** The area meets the minimum requirements and there are drawbacks that must be addressed, and it is given 2 points.
96. **Recommendations for the area:**
 - A Quality Manual typically should include instructions on procedures. Though the manual contains information on higher level principles and obligations, particularly as this relates to ISO standards and management processes, it falls short on describing processes and procedures for the assurance and improvement of the quality of learning and teaching, and the student experience, or procedures for the ongoing monitoring and review of study programmes. Though it lists the main headings from Part 1 of the ESG, it does not describe any processes or procedures on how these guidelines are used and implemented. Therefore, the Quality Manual should be reviewed, revised, and updated to include the university’s procedures for the assurance of academic quality.
 - The absence of a formal written and archived annual report for each study programme, and the reliance on a three-yearly self-assessment, is inadequate for the assurance of academic quality. It is recommended that all study programmes (or groups of cognate programmes or study fields) complete such a report. This should take account of the ESG guidance on the internal evaluation of study programmes, where it is expected that an annual evaluation should be undertaken of programme content in the light of recent research; needs of

society; progression and drop-out; student assessment methods; student feedback; the learning environment; and student support services.

- Procedures are in place to collect student feedback through using student surveys and there are mechanisms to discuss and analyse this, but it is recommended that mechanisms should be put in place for systematically informing class groups or all students as appropriate of actions taken or planned to ‘close the feedback loop’ in response to the issues raised in the feedback provided.
- The University is currently revising its Equality, Diversity and Inclusion policy and this is to be welcomed. The opportunity should be taken to comprehensively address the needs and entitlements of all students (learners) and staff irrespective of gender, disability, ethnicity, age, sexual orientation, family status, religion or nationality. The revised policy should cover all academic and administrative activities and behaviours.
- The Panel recommends that the University undertakes a comprehensive review of the efficiency and effectiveness of centralised student support. This review should consider the benefits of establishing a single ‘One Stop Shop’ for all student support services, including: careers advice and internships; careers and graduate monitoring and tracking; academic counselling; soft skills training; international mobility and advice for foreign students; psychological counselling and welfare; and scholarships.

97. **Good practice examples:**

- The Quality Management System introduced in 2014 has improved the management of organisational and administrative processes and has facilitated a more effective overview of the functioning and strategic and operational management of the university.

3.3. Studies and research (art)

The level of research (art), compatibility of studies and research (art) and its compliance with the strategic aims of activities:

- *The study and research (art) activities carried out and their results are consistent with the mission and strategic aims of the higher education institution;*
- *The level of research (art) activities is sufficient for the ongoing studies of the higher education institution;*
- *Studies are based on research (art);*
- *Consistent recognition of foreign qualifications, partial studies and prior non-formal and informal learning is performed.*

Alignment of Research and Study Programmes with Mission and Strategy

98. As discussed in paragraphs 19 and 21 respectively, the University’s mission and vision were renewed in 2020 with the approval of *Klaipeda University Development Strategy 2021 – 2030*. The vision is for *a university creating for the future with recognized international achievements in science and studies; and innovations relevant to the well-being of the Baltic Sea Region*. The restructuring of the University’s units, and subsequently its study fields and associated

programmes and areas of research, appears to have been well executed, and the current organisational profile and programme portfolio well represents its fields of expertise and specialisation, and this is all aligned with the institutional Mission and Strategy.

99. The University's portfolio which balances between the physical and social sciences, and adds a focus on the culture and history of the region through the expertise in the humanities, reflects well the strategy articulated and is well mapped to related action plan. Relationships with public, private and governmental bodies at local, regional, national and international levels are well aligned to the fields of study and competences of the University. The collaborations in place support and/or drawing on the expertise of the University.
100. In discussing the model of teaching and learning deployed by the University, it was clear that there was good understanding of the Bologna tools which among other things aim to enhance student-centred learning, transparency of qualifications, and learner and graduate mobility. Programmes are designed with intended outcomes specified, and examples of outcomes based programme design were cited during meetings. Issues of mobility and internationalisation are discussed in paragraphs 124 - 131.
101. Examples cited to further evidence student-centred learning included flexible learning paths, with elective opportunities; diverse assessment methods; the provision of blended learning opportunities. The latter has been particularly exploited during the Covid period, with many enhancements to teaching being driven by the pandemic. Students spoke with positivity about being able to continue classes online, being able to access resources remotely, and to 'meet' with staff online as needed.
102. A particular feature to which the University demonstrated a consistent approach was the inclusion of students – at all cycles – in research projects or service contracts. In discussions with staff, students and graduates, many examples were given of how students could engage in very practical learning and applied research opportunities through their contribution to University projects being led by researchers or other academic staff. Students spoke of working directly with academic and research staff on live projects that were directly relevant to their studies; they gained exposure to working with clients and the design of projects and research according to client needs. There was significant evidence of staff bringing their research into their teaching and of students having opportunities to both contribute to industry projects as well as disseminating findings at academic conferences.
103. Academic and research staff demonstrated enthusiasm and creativity in describing and discussing their research. It was evident that they had transferred their interest and excitement to both students and members of the local business and civic communities.
104. In considering how *study and research (art) activities carried out and their results are consistent with the mission and strategic aims of the higher education institution* the many applied research projects which are undertaken in a regional context are ample evidence, and many are a good illustration of the bottom-up approach. Academics in their liaison with external stakeholders were able to respond directly to local needs, and they brought students with them through the student involvement in the projects; and importantly the University was supportive of ideas proposed by frontline academics. There was a clear narrative from teacher to researcher to student to graduate to external stakeholder reflecting this strong "bottom-up" approach to research.

105. Between 2015 and 2020 the University identified fourteen research themes for development. Four related to fields represented by Marine Research Institute and those of the Faculty of Marine Technologies and Natural Sciences; two to the Institute of Baltic Region History and Archaeology; two to the Faculty of Health Sciences; four to the Faculty of Social Studies and Humanities; and a further two to the Marine Research Institute with the Faculty of Marine Technologies and the Faculty of Health Sciences. The University presented evidence of over 180 research projects being conducted across these themes, and advised they specifically address regional needs. The process of developing the research thematic areas and aligning research projects to them have been effective in helping achieve the intended outcomes the Optimisation Plan (e.g. see Table 3 of the OP). This a random indication of the nature and region of the research projects being undertaken:

- i. COMPLETE: Completing management options in the Baltic Sea region to reduce risk of invasive species introduction by shipping. Interreg South Baltic Program 2014-2020.
- ii. HELCOM ACTION: Actions to evaluate and identify effective measures to reach GES in the Baltic Sea marine region. European Commission.
- iii. EcoUP: The role of coastal upwelling in the Baltic Sea ecosystem. Research Council of Lithuania. RBR: Reviving Baltic Resilience. Interreg South Baltic Program 2014-2020
- iv. BUSINESS FISHING: Business network for blue and safe innovations. Region Blekinge Municipality, Sweden.
- v. JKSMART: Development of an intelligent wireless security system and method for marine containers, as well as experimental testing. Operational Programme for EU Structural Funds Investments for 2014-2020
- vi. HEALTH INEQUALITIES: Developing a capacity building model for identifying and reducing health inequalities. EEA and Norwegian financial mechanisms.
- vii. MANORS: Valorisation of manors for tourism development in rural areas of the South Baltic area Interreg South Baltic Program 2014-2020.
- viii. CANCER PREVENTION: Promotion of breast and colorectal cancer prevention measures in cross border territories. Lithuania-Russia Cross-border Cooperation Programme 2014-2020. Lund University, Sweden.
- ix. LYDINIAI: Copper Alloys during the First Millennium AD: Investigation of Metallurgy and Technological Processes in the Context of Socio-Economic Development. Research Council of Lithuania.
- x. SAMOGITIANS: Konstantinas Bružas. What must not disappear: the end of the nineteenth century – the 8th decade of the 20th: Ethnographic material of Samogitian vicinities. Lietuvos kultūros taryba.
- xi. TILE MAKING: Late Medieval and Early Modern Tile Making in Klaipėda: between innovation and cultural tradition. Research Council of Lithuania.
- xii. SEMANTICSYS: The Semantic System and Nomination of Northern Samogitian Sub-dialect: Synchrony and Diachrony. Lithuanian State Language Commission.
- xiii. UŽPELKIAI: Užpelkiai Cemetery in the Cultural Context of Lithuanian Coastal and Baltic Sea Regions. Research Council of Lithuania.

- xiv. SB BRIDGE: Sustainable development of a skilled workforce in the blue and green growth economy sectors, ensuring a smooth transfer of scientific knowledge. Interreg South Baltic Program 2014-2020.
106. As is evident from the foregoing, and as it discussed later under Evaluation Area 3.4, the Panel formed the view that applied research and knowledge transfer is an area of strength. This is endorsed further under ‘Needs Analysis’ and ‘Impact, Monitoring, and Evaluation’, through positive support and testimony from external stakeholders regarding applied research projects. However, the Panel members recommend that there is scope for the University to strengthen how it monitors and measures the impact of this activity.
107. A key exemplar of the approach to research within the regional context is provided by work of Marine Valley. Marine Valley represents a programme of integrated research and studies for the development of the Lithuanian maritime sector located at a business centre at the facility of the Institute of Marine Research. The Institute has a suite of highly specialised laboratories and, as indicated in paragraph 148, over 200 researchers looking at issues of marine science and the blue economy. To date there is a combined total revenue from funded research and service provision amounting to approximately €6.7 million. As indicated in paragraph 145 the University is internationally recognised in the field of oceanographic research, with significant peer reviewed publications and citations. This focus aligns with the objectives of the Marine Research Institute and those of the Faculty of Marine Technologies and Natural Sciences.
108. The Panel recognised that the profile of the Marine Valley with its large concentration of researchers accounts for the associated intensity of project activity and research publication. By contrast research activities in other areas largely reflects the distribution of study fields and student numbers, e.g. academic staff working in the Social Sciences publish more work and engage in more projects than those working in Medical and Health Sciences which has fewer study fields and fewer staff.
109. Government funding for research is allocated by the Research Council of Lithuania following a two stage evaluation process. A quantitative assessment is conducted by the Council followed by a qualitative assessment organised by the Government Strategic Analysis Centre (STRATA) since 2019 in accordance with the Regulation on the Comparative Expert Assessment of Research and Development Activities. Scores for the University’s research areas varied between fields with the lowest score of 1 being given to the quality of two fields and the highest score of 4 being given to R&D quality of the field of Ecology and the Environment. With most scores between 2 and 3, though more 3s than 2s, there is scope to improve here and gain access to additional funding. (STRATA replaced the previous body MOSTA which was responsible for the earlier version of this evaluation model). The Panel noted the findings of STRATA between 2013–2017 that the strengths of the University were in the fields with the largest numbers of researchers and that the higher rated areas were History and Archaeology, Ecology and Environmental Sciences, Biology.

Study Programmes

110. The number of study fields and associated programmes, as listed earlier in paragraph 17, reflects the size and nature of the institution. As discussed in depth in section 3.4. *Impact on regional and national development*, they reflect the needs of the region and related strategies for regional development. The recent rationalisation of departments and study fields was appropriate, and in

line with the Optimisation Plan, and it addressed the recommendation of the 2012 Institutional Review. Should the student numbers stabilise through greater local demographic steadiness and through internationalisation, there may be opportunity for further refinement of the portfolio. The shift to a larger applied research portfolio is noted and acknowledged as a potentially effective strategy to grow institutional strengths.

111. The Panel recognised the positive feature that all programmes provide learners with a choice of electives at both first and second cycle. It was also noted that placement is provided, as per national guidelines, on all programmes.

112. The Panel noted the statistics and qualitative analysis provided by the University in respect of student drop out. Between both the documentation considered and dialogue at meetings, the Panel came to the view that the University may wish to reconsider its approach to supporting learners to complete their studies. In discussions it was noted that incoming students may not have achieved a deep level of pre-requisite learning for their respective programmes of study, leading them to struggle. It was further noted on a number of occasions that the University wished to maintain high academic standards. These are objective considerations in the context of persistence in academic studies. However, a more proactive approach to responding to student needs, in the form of reading, writing, numeracy skills provision, research skill provision either as separate workshops or integrated as generic skills across programmes may address the level of drop out. This contributes to the recommendation in paragraph 138. This is also referred to in paragraphs 44, 100 and 154.

113. Annexes 9 and 10 of the SER provided detailed information on the publications of staff and graduate theses, again reflecting the scale of the University and its areas of expertise.

114. In considering the Smart Campus initiative, the Panel noted that it could be examined under a number of the Institutional Review criteria as it brings together innovative and effective study programmes, internationalisation, lifelong learning, along with elements of industry liaison and local collaboration. It is noted that the Smart Campus concept has been prompted through the University's involvement in the EU CONEXUS consortium discussed in paragraphs 124-129, and it is intended to enable the provision of virtual educational resources to support participation on joint study programmes, student and staff mobility, as well as the enhancement of teaching and learning. It is very ambitious and worthwhile initiative. Following establishment of a Smart Campus Unit the University will task the unit with delivering key outputs to include

- i. providing a distinct virtual learning environment to enable staff and students share information and work in an international context;
- ii. a virtual library which will include interactive online courses, open archives and databases – available to external stakeholders as well as University community members;
- iii. digital supports to enable access to documentation for persons with disabilities;
- iv. automatic translation of documents to and from different languages; and in the long term
- v. an artificial intelligence platform that supports the orientation of students coming from different backgrounds and the design of a personalised curriculum.

It will also include a digital platform for university-industry collaboration, which host collaboration projects between students and private stakeholders, e.g. project-based work, work-

placement, mentoring, etc. It is also intended that the virtual library will provide information about cultural events, mobility opportunities as well as employment possibilities.

Recognition of Prior Learning

115. As part of the review process, SKVC provided the Panel with a variety of supplementary information, including evidence of foreign qualifications being recognised for the purposes of both entry to programmes and also partial exemption from programmes. The University also advised that students who have transferred credit or gained exemptions based on student at other higher education institutions make about 2% of all students. As the University grows its international student numbers it is to be expected that this proportion may grow. Students who completed other study programmes, either in part or in full, in any other higher education institutions, in Lithuania or abroad can apply for credit/exemption for the programme to which they are applying at Klaipėda University. In order to ensure that the recognition is merited, transcripts are considered and the applicants must submit the description of the assessed study content.

116. International qualifications are also fully recognised for entry to programmes, e.g. a Bachelor obtained in one country may offer entry to a Masters programme in a cognate area; or high school results from another country may offer entry to a Bachelor programme.

117. Examples of the implementation of RPL procedures were also given by noting that individual learning plans are designed for students who have been credited with learning outcomes from other higher education institutions. The procedures have been in place at the University since 2005, and the recognition process is managed directly by academic departments who adjudicate if previous learning was in a cognate or non-cognate area to the programme to which the student is entering. Specific examples were not provided of the recognition of informal or experiential learning although a procedure for this exists. This is also referred to in paragraph 150.

Internationality of studies, research (art):

- *The higher education institution has a strategy for internationalisation of research (art) and study activities (including indicators of internationalisation), means for its implementation, and measurements of the effectiveness of these activities are performed (not applicable to colleges unless provided for in its strategic documents);*
- *The higher education institution integrates aspects of internationalisation into the content of studies and research (art) activities.*

Internationalisation Strategy

118. Internationalisation of the University and of its curriculum has not been expressed through the articulation of a separate strategy, but it is fully embedded within the *Action plan for optimization of Klaipėda University activity for 2018-2019* (Optimisation Plan) and the *Development Strategy 2021-2030*. Clear ambitious institutional priorities and goals are set, on matters such as mobility, partnerships, and contributions to EU projects and initiatives, and their importance to the University community was clearly communicated in the diverse meetings held. The EU-CONEXUS project, i.e. the European University for Smart Urban Coastal Sustainability, has

clearly added a focus and energy to the University's plans in this area. The 2021-2022 Action Plan has set targets and indicators for international project and study programme development.

119. While the EU-CONEXUS project is a recent initiative, it was evident in discussions with staff, students and graduates that international exchange programmes, particularly under Erasmus, were well known and utilised. Staff targets for outgoing mobility, set in the 2013 plans were exceeded and each year there is a study week to which international staff are invited. The student target for outgoing mobility of 3% of the population was marginally achieved, but the incoming target of 1% was not. Future plans are focused on the strengthening of these activities. There were also many examples presented in which staff and students participated in international research conferences, and more particularly international projects, many of them being EU funded.

120. The Panel also met with a number of international postgraduate students who spoke with positivity about not only their learning experience, but also the specific supports provided to them by the University in respect of visas, accommodation, and credit transfer. While it was noted that English was the medium of communication in their respective research communities and the language used in presenting internationally or in writing articles for publication, it was also noted that the University does provide Lithuanian language classes, which are appreciated by students. It is noteworthy that currently 50% of the University's PhD students are international. Since 2019, there is also a new University requirement that all doctoral students engage with a minimum of two foreign universities and researchers during their period of study.

121. The strategic focus of the University around growing the blue economy and focussing on the geographical region and its social and environmental needs lends itself to a commitment to transnational cooperation and the development of international relationships. This focus of the University within its new strategy was well evidenced in the examples of projects given and relationships being established. Paragraphs 111 and 146 provide many examples of this. This is in keeping with the objectives of the Optimisation Plan.

122. The European University for Smart Urban Coastal Sustainability EU CONEXUS involves a number of partners with the University, namely La Rochelle Universite, France; Agricultural University of Athens, Greece; Technical University of Civil Engineering Bucharest, Romania; La Universidad Catolica de Valencia, Spain; and the University of Zadar, Croatia: it provides the University with exciting collaboration opportunities. It is also an important initiative in that the concept of the "European University" is itself unique and has only recently been created by the Commission under Erasmus +. There are only a limited number of consortia with this designation to date. Membership of this consortium offers the University a unique opportunity to consider how the concept may be developed and contribute to the growth of the University.

123. The University is committed to developing joint programmes, particularly in the context of EU CONEXUS, and a number of specific programmes have been identified for development in the Optimisation Plan and in the Development Strategy 2021 – 2030 which will be monitored as part of the overall strategy monitoring process. The Panel understands that the evaluation and approval of the EU CONEXUS consortium is arguably a proxy for internally owned due diligence processes for the development of these sorts of relationships, nevertheless there is merit in adopting clear and specific due diligence processes to screen both potential partners and also in respect of particular initiatives with partners. During meetings at the site visit and in additional information provided, the University demonstrated a mature understanding of some of the distinct challenges

of joint programmes, noting for example that multiple external approvals may be required from the different accrediting, or quality assurance agencies in different countries; and also how national rules around higher education differ, leading to potential legal impediments in collaborations, e.g. the proposed interdisciplinary joint programme in smart coastal sustainability would not align to any Lithuanian approved field classification and therefore as things currently stand the University could not participate in this programme. It was noted that both the national and international regulation around joint programmes and joint awards, together with Covid, has delayed the development of a number of proposed programmes, for example,

- a Masters in Hybrid Renewable & Sustainable Energy Systems, with Hanze University of Applied Sciences (Groningen, the Netherlands), Technical University of Eindhoven (Netherlands), National LNG platform (Netherlands), University of Trieste (Italy), Strathclyde University (UK), Klaipėda Science and Technology Park, LNG Cluster (Lithuania), LNG Platform (Lithuania) and the LNG Competence Centre (Lithuania);
- a joint Bachelor programme in European history with Taras Shevchenko University in Kiev;
- a joint Masters in Smart Environment Climate Change Management with institutions in Italy and in Slovenia;
- and a joint doctoral programme is being developed with the Universities of Florence, Parma and Ferrara.

Internationalisation of the content of studies and research (art) activities.

124. As discussed in paragraph 108 there are many examples of the teaching being research informed, and drawing on learning drawing from diverse internationally funded projects. A significant portion of research and project work involves elements of transnational cooperation. Contemporary studies in any field, while cognisant of a local context, inevitably embrace international research and themes discussed in international literature. So even an institute of the University, which may by nature have a more local focus in its curricula, the Institute of Baltic Region History and Archaeology, has become one of the founders of the Baltic Geopolitics Network initiated by the University of Cambridge.

125. Many examples from both students and staff evidenced how degree programmes and research have been influenced by participation in mobility opportunities whether of a study or work nature; and through participation in international projects. While the examples discussed here, paragraphs 111, 129, and 146, illustrate a positive approach to internationalisation, the Panel is of the view that the University does not have a clear and agreed understanding of internationalisation of curriculum.

126. **In summary**, the University portfolio of degree programmes and research initiatives are appropriate to the size, location and context of the region. They are provided within the Bologna framework, and there is evidence of student-centred learning and richly informed research led teaching. There is a very significant commitment to internationalisation and the implementation of targets around key elements such as research project involvement and the development of joint programmes.

127. **Judgment:** The area is being developed systematically, without any major drawbacks and is given 3 points.

128. **Recommendations for the area:**

- While noting that some arrangements are in place to mitigate and to react to the problem of student retention and drop-out, which is highest amongst first cycle and first year student cohorts, it is recommended that a comprehensive review should be undertaken of arrangements to monitor and mitigate retention, completion, and drop-out across all three Bologna cycles. This should include a more refined and robust approach to the collection and analysis of data and information across all categories of student, including both Lithuanian and foreign students. Additional proactive and preventative mechanisms are also needed to strengthen coordination between study programmes and central student support services. This should include targeted support for first cycle students through a comprehensive first semester programme of induction, study skills, tracking, academic counselling, and focus group discussions.
- There is good evidence of the University working with regional partners through conducting a variety of research projects. This can be strengthened in the area of applied research and knowledge transfer where a set of key performance indicators should be identified to ensure that the University formally measures and monitors the impact of research, particularly in the context of meeting the needs of regional stakeholders.

129. **Good practice examples:**

- There is extensive evidence that scientific research informs teaching and the curriculum, and that students value learning about staff research activities and the opportunities they have to become involved in externally funded research projects.
- The enthusiasm and creativity of academics and researchers around their fields of study has a positive influence on both students and members of the local business and civic communities.
- The staff of the Marine Institute have a very strong profile of participation in international research groups and collaboration, and this has contributed to a growth in doctoral student numbers including a significant proportion of around 50% from outside Lithuania.
- There is significant openness to international partnership opportunities.

3.4. Impact on regional and national development

Effectiveness of the impact on regional and national development:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>The higher education institution carries out an analysis of national and (or) regional demands, identifies the needs to be met and foresees the potential impact on national and (or) regional development;</i>• <i>The monitoring, analysis and evaluation of the effectiveness of the measures on national and (or) regional development are performed.</i> |
|---|

Needs Analysis

130. The University defines its sphere of influence by dividing it into local (Klaipėda and Klaipėda region, or Western Lithuania); national (Lithuania); and the Baltic Sea region, which may also include parts of Northern Europe. The SER and its appendices provided detailed information on a variety of projects and partnerships in which the University's awareness and interpretation of national and regional strategies was evidenced. Furthermore during meetings conducted as part of the 'site visit' it was evident that regional and local social partners were not just aware of the University's mission and strategy, but were very involved in a shared approach to regional development, cognisant of both the national and European contexts. It was clear that the objective of the University Performance Optimization Plan for 2018–2019 around regional cooperation and development is receiving focus and is being incrementally achieved.
131. The Panel endorses the accuracy of the environmental scan provided in the SER and the manner in which the University has identified synergies with its fields of expertise and competencies. The citation of the goals of Klaipėda Economic Development Strategy 2030 which aim to transform the city into a world-class port prioritising the blue economy and smart solutions, is as indicated by the University a significant opportunity for the University to grow in breadth and depth its contribution to regional development.
132. The University's demographic, social and political analysis of the region (SER 204) is noteworthy in its identification of all the challenges experienced by the location, and is realistic in the possibilities identified for the provision of education around lifelong learning, leadership development in business as well as the opportunities to commercialise the results of research.
133. The content of the suite of national, regional and European documents cited in the SER (at the end of paragraph 209) were clearly known and understood by the University community, as they were frequently referenced during the meetings with the Panel, and it was evident that they had significant influence on the strategic plan. The Mayor of Klaipėda serves on the University Council, and members of the University serve on municipal and regional forums, and there is significant integration and alignment of strategy to focus on key aspects of regional development, with the idea of growing the blue economy at the core. The objective of the recommendation from the 2012 Institutional Review, to engage and consult with local partners has been fully addressed, albeit through a different mechanism.

Impact, Monitoring and Evaluation

134. Regional needs and European strategies, e.g. EU Strategy for the Baltic Sea, have influenced University activities in a variety of ways, not least in the focus of the restructuring of the University with the establishment of the Faculty of Marine Engineering and Natural Sciences and in 2017 the Marine Research Institute, and the identification of ecology and environment science as key focus areas in the University strategy. This aligns to locally identified education and employment needs. Taking doctoral theses as an indicator of the provision of educated personnel to the region, one can observe that between the period 2016 and 2020 the number of persons focusing on Ecology and Environmental science has increased (1 in 2016 and 7 in 2019), and the University indicated that a significant proportion of these graduates have gained employment with local environmental bodies.

135. The development of the Blue Economy is a key objective of the regional development plan and is very much to the forefront of evidence provided in the SER and was a topic of discuss during meetings with University staff, students, graduates and external stakeholders. Projects involving aquaculture and aquaponics were shared as well as research projects pertaining to the Baltic Sea. The Panel acknowledged that the University has a unique profile in its ownership of a three ship fleet, consisting of a research vessel "Mintis", a training vessel "Brabander" and a sea yacht "Odyssey". It is noted that the fleet is fully contracted by various public and private entities to conduct various research or commercial projects for the coming 12 month and in this context the fleet also generates income for the University. When in dock, the ships are open to tourists. The ships also act as training vessels for the Klaipėda Sea Cadet School and the Lithuanian Maritime School. Projects with which the University has been involved include Marine Spatial Planning, National Climate Change initiatives, Baltic Sea monitoring, Coastal Zone management. While noting the limitations of University ranking models, the Panel acknowledges that in the Academic Ranking of World Universities (ARWU), also known as the Shanghai Ranking, the University has been included in the top 200 universities in the world in the field of oceanographic research and among the top 10 universities in the Baltic Sea region in terms of high quality publications and citations.

136. Revisions of cycle I and cycle II programmes to address the needs of the Blue Economy have also been undertaken with changes being made to the study fields of *Biology and Marine Biotechnology* and *Ecology and Environmental Science* respectively; changes have also been made to cycle II programmes in National Security, and in Informatics, and in Engineering Informatics. The SER presents very comprehensive and detailed information on the range of projects and initiatives undertaken by the University through the deployment of its expertise and competencies in the physical and social sciences, and in the humanities. Many of the examples given were also positively cited by the external stakeholders. The following are merely an indicative sample (their inclusion in this report is to share a flavour of projects, not to indicate that these are better or more effective than projects not included):

- i. A study commissioned by the City to examine the well-being and needs of older persons resulted in the reorganization of the system providing social services.
- ii. Cooperation with the Lithuanian Sea Museum on a project to support families with children with autism; and with other educationalists in the region to develop psychological assessment tools and supports to assist in creating a dyslexia-friendly education system.
- iii. As one of the founders of the Klaipėda Social and Psychological Assistance Centre contributes to the reduction of exclusion through the provision of three educational programmes to develop citizenship through volunteering, provides assistance to victims of human trafficking and domestic violence.
- iv. Contributions to regional appreciation of cultural heritage through conferences and exhibitions, including a multilingual traveling exhibition dedicated to disseminating awareness and understanding of the archaeology of Klaipėda region, were undertaken by Institute of Baltic Region History and Archaeology.
- v. The establishment of a Liquid Natural Gas (LNG) cluster with the Klaipėda Science and Technology Park and LNG terminal operator AB Klaipėdos Nafta, AB Vakaru laivų

gamykla, responding to the needs of the LNG terminal and LNG business development, leading to the design of a programme which ultimately became a specialization in the field Maritime Transport Engineering.

- vi. Smart industry research projects such as BIOGAS, BALMAN, JKSMART, GREEN PORT, ELMAR, AUTOFERRY.
 - vii. In 2018 the University founded the first Naval Innovative Military Technology Centre in the Baltic States, which led to the military history being introduced into the Baltic History Programme which in turn resulted in several employees of the Lithuanian Armed Forces and Internal Institutions choosing to study this programme. Currently there are seven doctoral students working on their dissertations on military history, and the University contributed to the preparation of one of the key documents in the field of national security - the Lithuanian Doctrine of War (approved by the Commander of the Lithuanian Armed Forces in 2016).
 - viii. At the request of the Ministry of Energy, University researchers have analysed offshore wind development in the Baltic Sea.
 - ix. FOCUS: An Interreg South Baltic Program 2014-2020 funded project on Facilitating blue growth with open courses by utilizing R&D products and virtual mobility.
 - x. Participating in a variety of projects - YOUTH-STENETY; CATCH; VIPA; MANORS; 65+; FOCUS; VANGUARD which focusing on the use of marine and coastal resources in the development of smart health and tourism solutions for the region.
137. The dissemination of research results may also contribute to regional impact and the University gave detail on articles published and presentations given, e.g. paragraph 220 of the SER states that in 2019, 7 scientific articles were published only on the topic of balneology and on average 25 events are organized annually to disseminate the associated research outcomes. Annex 9 of the SER provided full detail on all projects and publications between 2016 and 2020.
138. As indicated in the introduction to this report, and in paragraph 111, one of the University's successes has been the establishment of Marine Valley which is located at a business centre at the facility of the Institute of Marine Research. Marine Valley's programme of integrated research and studies aims to support the development of the Lithuanian maritime sector. The Institute has a suite of highly specialised laboratories and as also referred to in paragraph 113, over 200 researchers looking at issues of marine science and the blue economy. These facilities were government funded with the intention that they would be "open access" infrastructure, and to date this has been very successful with external stakeholders praising the facility and their access to services. From the University's perspective the provision of these facilities also aligned to its objective to provide an integrated approach to regional development and to work collaboratively with local and regional government bodies. The Panel endorses the positive presentation of the project by the University, and notes its very significant potential to have enduring impact on regional development. The dialogue with social partners and external stakeholders verified how these contributions were viewed as important. Achieving this level of regional engagement was an objective of the Optimisation Plan.
139. The changes to the University's structure, the focus of the University strategy, the securing of funding for many research projects and the presentation of very many worthwhile projects and initiatives are used to illustrate the University's response to the needs of the region and to some

extent, are being used as a proxy for regional impact. The Panel is of no doubt that the University is exercising significant impact through the examples provided, and that the focus of the strategy and the associated Action Plans will enable this impact to be deepened and broadened. The work undertaken to date is very significant progress in addressing the recommendations of the 2012 Institutional Review around impact measures. It is noted that external stakeholders proactively seek assistance from the University, which is a positive indicator of the appropriateness of the University offering. Nevertheless, as is noted paragraph 112, the Panel suggests that this is an opportunity for the University to explore innovative and more effective ways to measure its impact on Western Lithuania and the Baltic region, which it is acknowledged can be a complex task with the challenges of multifactorial influences to consider.

Assurance of conditions for lifelong learning:

- *The higher education institution monitors and analyses the need for lifelong learning;*
- *The higher education institution anticipates the diversity of forms and conditions of lifelong learning and ensures their implementation;*
- *The higher education institution performs the evaluation of assurance of conditions for lifelong learning.*

Lifelong Learning (LLL)

140. Lifelong learning is facilitated by the recognition of prior certified and prior uncertified experiential learning as discussed in paragraphs 121-123. It is also encouraged and made accessible through the provision of short courses which do not have barriers to entry. The Panel noted that University has a unit, recently renamed the Centre for Continuing Studies, which provides a variety of training programmes primarily in collaboration with the employment services of Western Lithuania, typically service four to five thousand persons annually. Another focus is that from the field of pedagogy, where continuing professional development courses are being provided to teachers. Additionally, the languages departments arrange Lithuanian language courses for temporary or permanent migrants to the region. These are good initiatives, and the presence of the Continuing Education Centre as part of the University for over 20 years indicates commitment to lifelong learning. The Panel acknowledges the findings of the SWOT analysis of the University that identifies this area as a “strength”, notwithstanding the opportunities for growth and enhancement in LLL. The Strategy 2021-2030 identifies the provision of Lifelong Learning as a significant area for the University and the Panel urges the University to consider fully all opportunities in this context.

141. In considering the current activities of the University, the Panel observed that there are a variety of initiatives across the University’s academic units where LLL opportunities are provided, and a culture of continuing education is promoted. There is a particular focus on the training and employment needs of the region.

142. The project FOCUS mentioned in paragraph 146 above pertains to the development of “blue growth competencies” through the provision of open adult education programmes. This has been a conscious focus of the University as part of its new strategic priorities. The University has

established a programme, marketed under the label of the Blue Growth Leaders Academy, which is provided at Marine Valley, using the resources of Marine Valley. It is a focussed executive development programme which is very selective and targeted at local and regional middle and senior managers. This is a good example of providing the local business population with opportunities for lifelong learning and also tailored professional development opportunities. In discussions with the senior management of the University the success of this particular programme was noted, along with its potential as an income generator for the institution. The Panel notes that there are many opportunities in this area of providing professional development programmes, including short programmes which may be credit-bearing, as was suggested by some of the external stakeholders. While the University is making progress in the provision of diverse lifelong learning opportunities, it is an area which would merit from further development.

143. The Faculty of Health Sciences has established the University of the Third Age providing courses focusing on the social integration of older citizens. This is an area which could be further explored by the University.

144. The issue of “drop out” was discussed in paragraph 118. Consideration of what programmes or services may be provided to the persons who have not completed their initial course may be worthwhile. Credit may be provided towards the completion of some short programme, or alternative learning opportunities may be possible for this cohort.

145. Initiatives such as the Social Workers’ Discussion Club (SDDK) which brings together students, lecturers, graduates, employers, local communities, NGOs, as well as the Klaipėda Region Social Workers' Association to discuss and develop ways to respond to regional social challenges is also a forum which facilitates a diverse approach to lifelong learning and caters for different interests and approaches to learning and its service to society.

146. The recent European Commission publication, *European Pillar of Social Rights Action Plan* has as one of its key objectives to ensure at least 60% of adults in the EU participate in training every year by 2030. Responding to the text, the Lifelong Learning Platform, an umbrella body for 50,000 European education institutions argues that if lifelong learning is proclaimed as a right for all, diverse learning opportunities should be provided to all citizens irrespective of their place or role in society. The University may find consideration of these policy instruments and dialogue around them helpful in deepening and broadening their approach to Lifelong Learning, as well as in accessing further Erasmus+ funding to support lifelong learning initiatives.

147. The Panel noted that the Rector’s annual report captures and disseminates information on lifelong learning programmes and services provided by the University.

148. **In summary**, Klaipėda University has demonstrated a very focused and strategic approach to engaging with the local and regional populations and providing specific opportunities for personal, community and business development through a range of projects drawing from the institution’s fields of expertise. There are many positive examples of integration of the University’s strategy with the regional and local strategies, drawing on European and national funding to progress development across areas such as the blue economy, ecology and regional cultural awareness.

149. **Judgment:** The area is rated very well in the national context and internationally without any drawbacks and is given 4 points.

150. **Recommendations for the area:**

The University has made progress since the previous institutional review in the area of lifelong learning, nevertheless the Panel concurs with the view expressed by external stakeholders that opportunities should be explored to make improvements in this area. It is recommended that external stakeholders be consulted on their needs for credit-bearing short courses and training programmes in specialist areas required by business.

151. **Good practice examples:**

- There are extensive links and good relationships with regional business and social partners, who regard Klaipėda University as important to the region. The University's contribution to regional development and sustainability are much valued in the municipality and beyond.
- The development of the Marine Valley Open Access Centre has been exemplary. The accessible facilities, the local synergies, and the functioning of the Centre as a knowledge hub are a clear example of good practice.
- The Blue Growth Academy is a highly successful initiative which has great potential for contributing to strategic growth in regional capacity and capability in the development of the bio-economy.
- The voluntary community service activities of university staff and students, not least during the recent pandemic, are a positive illustration of the University's service to society.

IV. EXAMPLES OF GOOD PRACTICE

The Panel identified the following examples of good practice in Management:

- i. With regard to the new Strategic Development Plan 2021/2030 and completion of the outgoing 2012/2020 Plan, the review team confirmed that the university's processes for consultation development of strategic goals and objectives, and for monitoring progress are embedded transparent. Faculty and Institute planning is well aligned to this.
- ii. The organisational and structural changes introduced since the last institutional review have improved organisational efficiency and are well understood by staff of the university.
- iii. There are good relationships between the Students' Union and the wider student body and the University's senior management, and extensive opportunities for student representation and involvement in academic governance bodies at all levels of the organisation.

The Panel identified the following example of good practice in Quality Assurance:

- iv. The Quality Management System introduced in 2014 has improved the management of organisational and administrative processes and has facilitated a more effective overview of the functioning and strategic and operational management of the university.

The Panel identified the following examples of good practice in Research and Studies:

- v. There is extensive evidence that scientific research informs teaching and the curriculum, and that students value learning about staff research activities and the opportunities they have to become involved in externally funded research projects.

- vi. The enthusiasm and creativity of academics and researchers around their fields of study has a positive influence on both students and members of the local business and civic communities.
- vii. The staff of the Marine Institute have a very strong profile of participation in international research groups and collaboration, and this has contributed to a growth in doctoral student numbers including a significant proportion of around 50% from outside Lithuania.
- viii. There is significant openness to international partnership opportunities.

The Panel identified the following examples of good practice in respect of Regional Impact:

- ix. There are extensive links and good relationships with regional business and social partners, who regard Klaipėda University as important to the region. The university's contribution to regional development and sustainability are much valued in the municipality and beyond.
- x. The development of the Marine Valley Open Access Centre has been exemplary. The accessible facilities, the local synergies, and the functioning of the Centre as a knowledge hub are a clear example of good practice.
- xi. The Blue Growth Academy is a highly successful initiative which has great potential for contributing to strategic growth in regional capacity and capability in the development of the bio-economy.
- xii. The voluntary community service activities of university staff and students, not least during the recent pandemic, are a positive illustration of the University's service to society.

V. RECOMMENDATIONS FOR ENHANCEMENT

The Panel's recommendations for further enhancement are:

- i. The University should complete the task recommended in the 2012 institutional review to design and implement a comprehensive Risk Register and Risk Assessment Plan to cover all strategic activities and operations; further, each Faculty and Institute should undertake the same activity at their level.
- ii. The University acknowledges that there are deficiencies in data collection and monitoring of graduate careers and employment destinations and that responsibility is currently decentralised. The Panel recommends that responsibility and oversight of these matters should be centralised under the authority of a Vice Rector, with qualitative and quantitative data collected and analysed for the purpose of annual reporting to Senate. This must result in an annual action plan to secure more effective monitoring and oversight of graduate employment destinations.
- iii. A Quality Manual typically should include instructions on procedures. Though the manual contains information on higher level principles and obligations, particularly as this relates to ISO standards and management processes, it falls short on describing processes and procedures for the assurance and improvement of the quality of learning and teaching, and the student experience, or procedures for the ongoing monitoring and review of study programmes. Though it lists the main headings from Part 1 of the ESG, it does not describe any processes or procedures on how these guidelines are used and implemented. Therefore,

the Quality Manual should be reviewed, revised, and updated to include the university's procedures for the assurance of academic quality.

- iv. The absence of a formal written and archived annual report for each study programme, and the reliance on a three-yearly self-assessment, is inadequate for the assurance of academic quality. It is recommended that all study programmes (or groups of cognate programmes or study fields) complete such a report. This should take account of the ESG guidance on the internal evaluation of study programmes, where it is expected that an annual evaluation should be undertaken of programme content in the light of recent research; needs of society; progression and drop-out; student assessment methods; student feedback; the learning environment; and student support services.
- v. Procedures are in place to collect student feedback through using student surveys and there are mechanisms to discuss and analyse this, but it is recommended that mechanisms should be put in place for systematically informing class groups or all students as appropriate of actions taken or planned to 'close the feedback loop' in response to the issues raised in the feedback provided.
- vi. The University is currently revising its Equality, Diversity and Inclusion policy and this is to be welcomed. The opportunity should be taken to comprehensively address the needs and entitlements of all students (learners) and staff irrespective of gender, disability, ethnicity, age, sexual orientation, family status, religion or nationality. The revised policy should cover all academic and administrative activities and behaviours.
- vii. The Panel recommends that the university undertakes a comprehensive review of the efficiency and effectiveness of centralised student support. This review should consider the benefits of establishing a single 'One Stop Shop' for all student support services, including: careers advice and internships; careers and graduate monitoring and tracking; academic counselling; soft skills training; international mobility and advice for foreign students; psychological counselling and welfare; and scholarships.
- viii. While noting that some arrangements are in place to mitigate and to react to the problem of student retention and drop-out, which is highest amongst first cycle and first year student cohorts, it is recommended that additional proactive and preventative mechanisms are needed to strengthen coordination between study programmes and central student support services. This should include targeted support for first cycle students through a comprehensive first semester programme of induction, study skills, tracking, academic counselling, and focus group discussions.
- ix. There is good evidence of the University working with regional partners through conducting a variety of research projects. This can be strengthened in the area of applied research and knowledge transfer where a set of key performance indicators should be identified to ensure that the University formally measures and monitors the impact of research, particularly in the context of meeting the needs of regional stakeholders.
- x. The University has made progress since the previous institutional review in the area of lifelong learning, nevertheless the Panel concurs with the view expressed by external stakeholders that opportunities should be explored to make improvements in this area. It is

recommended that external stakeholders be consulted on their needs for credit-bearing short courses and training programmes in specialist areas required by business.

© *Centre for Quality Assessment in Higher Education (SKVC)*. 2021
A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lithuania
tel.: (8 5) 205 3323
skvc@skvc.lt
<http://www.skvc.lt>



**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

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

Grupės vadovas:

Ekspertų grupės pirmininkas:

Vertinimo sekretorius:

Grupės narai (kategorija):

Ekspertų grupės nariai (kategorija):

Emeritas prof. dr. Jethro Newton

Dr. Tara Ryan

Doc. dr. Armand Faganel (akademiniės bendruomenės atstovas)

Prof. dr. Janusz Uriasz (akademiniės bendruomenės atstovas)

Dr. Laima Kauspadienė (socialinė partnerė)
Erikas Jankūnas (studentas)

SKVC vertinimo koordinatorius

Rugilė Blusevičienė

[2021]

Išvadų kalba – anglų kalba

TURINYS

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

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



[parašas]

I. SANTRAUKA

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

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

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

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

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

II. ĮŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

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

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

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštają mokyklą

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

19. Klaipėdos universiteto 2021–2030 m. plėtros strategija nustato naujai pertvarkyto universiteto misiją, viziją ir jos strateginius prioritetus bei kryptis. Vizija yra ateičiai kuriantis *Universitetas su pripažintais tarptautiniais mokslo ir studijų pasiekimais ir Baltijos jūros regiono gerovei reikšmingomis inovacijomis*. Misija yra būti *institucija, skatinančia svarbiausią darnią socialinę, kultūrinę ir ekonominę regiono pažangą, kurios veikla skirta ugdyti kūrybingas asmenybes ir kurti visuomenės gerovę*. Tai apima tris strateginius prioritetus, siekiant ugdyti kūrybingas asmenybes; sukurti bendruomenės gerovę; ir teikti vertę regionui, kas savo ruožtu nustato tikslus, konkrečius veiksmus, numatomus rezultatus ir susijusius sėkmės veiksnius.
20. Ekspertų grupė susidarė teigiamą nuomonę apie Universiteto vadovybę, akademinių ir neakademinių personalą, mokslininkus, studentus, absolventus ir išorinius socialinius dalininkus. Išnagrinėjusi gautos dokumentus ir naudojant kryžminį klausimų patikrinimą surengtuose susitikimuose, kaip nurodyta aukščiau, ekspertų grupė Klaipėdos universitetui suteikė teigiamą įvertinimą. Ekspertų grupė pateikė šiuos apibendrintus komentarus:
- Universiteto dalyviai buvo atviri diskusijoms ir dialogui su ekspertų grupe.
 - Gera atmosfera tarp administracijos ir akademinių personalo ir studentų ekspertų grupei padėjo užmegzti konstruktyvų dialogą visuose susitikimuose.
 - Personalas dalyvauja sprendžiant institucinius klausimus ir yra motyvuotas.
 - Studentai ir absolventai teigiamai vertino savo patirtį ir išreiškė lojalumą savo universitetui.
 - Darbuotojai pademonstravo supratimą apie institucinius, regioninius ir nacionalinius iššūkius ir norą juos spręsti gerinant universiteto veiklą.
 - Universiteto perėjimas COVID-19 pandemijos metu prie mišraus ir nuotolinio mokymosi bei nuotolinių susitikimų pavyko sklandžiai.
 - Savianalizės suvestinė buvo gerai struktūriškai parengta, su naudinga SSGG analize. Kartu su prieduose pateiktais dokumentais ir papildoma informacija, kurios vėliau paprašė ekspertai, jų grupei buvo suteikta pakankamai naudingos informacijos atliki vertinimą.
 - Universiteto darbuotojams buvo sudarytos tinkamos galimybės dalyvauti rengiant savianalizę ir prisidėti prie organizacijos mokymosi.

Tačiau:

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

III. VERTINAMUJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

3.1. Valdymas

Aukštostios mokyklos strateginio veiklos plano atitiktis misijai, jo įgyvendinimo užtikrinimas:

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

Kontekstas

22. Kaip nurodyta įžangoje, devyneri metai nuo universiteto paskutinio institucinio vertinimo buvo reikšmingų pokyčių laikotarpis. Be universiteto vidinių iššūkių ir reikalavimų, Lietuvos Vyriausybė 2017–2019 m. vykdė valstybinių aukštųjų mokyklų tinklo nacionalinę optimizavimo reformą¹, kuri įpareigojo keisti ir Universiteto nuostatus, ir struktūrą. Vienas konkretus nacionalinis tikslas – sustiprinti menų (muzikos, teatro, šokio) ugdymą – lėmė universiteto Menų akademijos perkėlimą į Lietuvos muzikos ir teatro akademiją. Atsižvelgiant į šių pokytį Universitetas parengė optimizavimo planą, kad galėtų tinkamai įgyvendinti restruktūrizaciją, iš naujo apibrėžę savo misiją ir strategiją, išsikėlė naujus tikslus ir modelius, skirtus pasiekti veiksmingus rezultatus naujame kontekste. Pagrindiniai dokumentai, aprašantys šiuos planus - *Klaipėdos universiteto veiklos optimizavimo priemonių planas 2018–2019-iems metams* (toliau - Optimizavimo planas), kartu su *2012–2020 m. strateginiu plėtros planu, 2021–2030 m. plėtros strategija* bei 2012 m. išorinio vertinimo išvadomis, - sudarė šio vertinimo pagrindą. Šie dokumentai ekspertų grupei buvo pateikti prieš vertinimą, jie buvo aptariami ir dažnai minimi susitikimuose vertinimo metu. Pažymėtina, kad Optimizavimo planą Lietuvos Vyriausybė patvirtino 2018 m. gegužės mėn. Ekspertų grupė pažymėjo, kad plano įgyvendinimas buvo sutelktas į mokslinių tyrimų ir studijų kokybės stiprinimą, universiteto indėli į regioninę bendruomenę ir darbo rinką, taip pat veiksmingo išteklių valdymo užtikrinimą. Buvo pastebėta nemažai naudos, išskaitant geresnius ryšius su socialiniais partneriais ir sustiprintus institucinius planavimo procesus. Be to, ekspertų grupė atkreipė dėmesį į sėkmingo įgyvendinimo keliose veiklos srityse įrodymus, nustatytus *2012–2020 m. strateginiame plėtros plane*, išskaitant „Jūrinio slėnio“ iniciatyvą ir universiteto valdymo struktūrų reorganizavimą.

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

Strategija

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

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

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

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

² Skaitykite https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_3389

³ Skaityti https://www.ku.lt/wp-content/uploads/2021/02/the-University_Veiklos_Planas_2021-2022_metais.pdf

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

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

Aukštostosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:

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

Valdymas ir sprendimų priėmimas

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

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

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

Proceso tobulinimas

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

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

Rizikos valdymas

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

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

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

Socialinių dalininkų dalyvavimas valdymo procesuose

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

Informacijos apie aukštostosios mokyklos veiklą viešumas ir jos valdymo veiksmingumas:

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

Viešoji informacija apie aukštostosios mokyklos veiklą ir jos valdymo efektyvumą.

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

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

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

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

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

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

Personalo valdymo veiksmingumas:

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

Darbuotojų skyrimas, kvalifikacija ir tinkamumas

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

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

49. Kaip pažymėta 16 punkte, vertinimo laikotarpiu studentų skaičius reikšmingai sumažėjo. 2013 m. Universitete buvo 5 335 studentai, 2017 m. buvo 3 548, o 2020–2021 m. – iki 3 000. Tai taip pat turėjo įtakos darbuotojų skaičiui, o pastarasis taip pat sumažėjo 26 proc. nuo 2016 m., tačiau dabartinis studentų ir darbuotojų santykis yra didesnis nei panaši tarptautinė praktika. Nors tai tam tikru požiūriu yra naudinga studentams, nes jie turi daugiau galimių bendrauti su Universiteto darbuotojais, kaip aptarta vėliau šiose vertinimo išvadose (104–108 punktai), tai taip pat gali reikšti, kad auditorijos dinamika nėra tokia patraukli, kaip trokštama. Svarbu paminėti, Universitetas turi pakankamai personalo, kad galėtų įgyvendinti savo strategiją, tačiau tikimasi, kad bus ir toliau tobulinama, kaip skyriai dirba kartu ir kaip svarbiausios paslaugos bus koordinuojamos ir teikiamos per ateinančią laikotarpį. Tai gali lemти tolesnius bendro personalo profilio pakeitimus.
50. Nebuvo pateikta išsami informacija apie tikslų kiekvieno akademinio ar mokslinio tyrimo padalinio kvalifikacijos profilių (taip pat ir amžiaus profilių), tačiau Universitetas nurodė, kad 2016 m. apie 59 proc. pedagoginio ir mokslinio personalo bei 19 proc. kito personalo tobulino savo kvalifikaciją, o 2020 m. jų skaičius padidėjo atitinkamai iki 85 proc. ir 36 proc. Be to, Universitetas informavo, kad 2018 m. Lietuvos mokslo tarybos įvesti nacionalinių reikalavimų pakeitimai padidino universiteto darbuotojų reikalaujamus minimalius kvalifikacinius reikalavimus mokslininkams. Universitetas parengė planus juos įgyvendinti pagal temas, kad būtų galima veiksmingai pereiti prie naujų reikalavimų. Šis metodas yra pagrįstas ir užtikrins, kad būtų laikomasi nacionalinių reikalavimų. Kaip nurodyta 47 punkte, ekspertų grupei buvo pateikti viešai skelbiamų pozicijų pavyzdžiai su išsamiais kvalifikacinių reikalavimais, atitinkančiais nacionalinius standartus ir taisyklės. Svarbu pažymėti, kad nors darbuotojų skaičius apskritai sumažėjo arba darbuotojai pakeitė savo pozicijas universitete, mokslinių tyrimų darbuotojų skaičius per tą patį laikotarpį padvigubėjo. Universitetas naudoja H indeksą (Hiršo indeksą) rodiklius, kad galėtų sekti publikacijų kiekį ir jų poveikį tyréjui. Vienas iš daugelio būdų, kaip sekti citatas, H indeksas atsirado fiziniuose moksluose, ir siūloma, kad H skaičius, kurį pasiekia asmenys, dirbantys „sunkiuosius“ mokslus, yra gerokai didesnis nei socialinių mokslų. Klaipėdos universitetu tyréjų vidutinis H indeksas yra beveik 4; 20 proc. Universiteto tyréjų H indeksas yra 6 ir daugiau; o 4 proc. tyréjų H indeksas – viršija 20. Hiršo

indeksu pažymima, kad po 20 metų karjeros „sėkmingas mokslininkas“ turėtų *H*-indeksą 20, „išskirtinis mokslininkas“ *H*-indeksą 40, o „iš tiesų unikalus“ tyrejas turėtų *H*-indeksą 60⁴.

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

Parama darbuotojų mokymui ir tobulinimui

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

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

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

Finansinių ir materialiųjų išteklių valdymo efektyvumas:

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

Finansinių išteklių planavimas, paskirstymas ir naudojimas

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

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

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

Finansavimo šaltiniai

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

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

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

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

Materialieji ištekliai

62. 2020 m. balandžio mėn. Universitetas atnaujino savo programinės įrangos įrankius – „Office 365“ ir „SharePoint“, kuriuos abu naudoja studentai ir darbuotojai. Virtuali mokymosi aplinka – „Moodle“ taip pat buvo atnaujinta į naujausią versiją.
63. Kaip nurodyta, biudžeto sudarymo procese yra vietinių planavimo procesų, pagrįstų strateginiais tikslais. Susiję viešieji pirkimai yra reglamentuojami vietiniu ir nacionaliniu lygmeniu.
64. Biblioteka studentams yra esminis šaltinis, ji turi svarbiausius elektroninius išteklius. Studentai teigiamai kalbėjo apie galimybę susipažinti su tekstais virtualiai, ypač Covid 19 kontekste, ir nurodė, kad neteko tekstu laukti eilėse , o tai rodo, kad yra pakankamai licencijų.
65. Iš įvairių susitikimų paaiškėjo, kad buvo vykdoma papildomų tekstu paieška ir užsakymai prieš naujus akademinius metus ; biblioteka kasmet priima užklausas iš dėstytojų. Darbuotojai nurodė, kad bibliotekos fondų išdėstyMAS įvairiose miesto vietose nebuvo naudingas ir plasidalino planais apie naujos bibliotekos kūrimą – jie paminėjo galimą planą biblioteką įsteigti kito instituto teritorijoje, pasirašant bendradarbiavimo sutartį, kuri būtų labai naudinga abiems institucijoms.
66. Kai kurie darbuotojai nurodė naudingą teksto atpažinimo programinę įrangą padedančią aptikti ir naikinti plagijavimą ar kitas akademinių pažeidimų formas.

Išteklių pakankamumas

67. Pažymima, kad iš valstybės biudžeto lėšų Universitetas negalėtų vykdyti studijų programų ir paslaugų, kokias vykdo dabar, tam reikia daug papildomų lėšų iš kitų šaltinių, kaip aptarta aukščiau.
68. Nepaisant to, per nagrinėjamą laikotarpį Universitetas užsitikrino labai reikšmingą projekto finansavimą, kurio rezultatas buvo sėkmingas Jūrinio slėnio parkas, Mėlynoji akademija ir trių laivų įsigijimas, o tai savo ruožtu pritraukia finansavimą vykdant mokamas paslaugas/tyrimus. Tai išsamiai aptariama 113–114, 145 ir 149 punktuose.
69. Kitas svarbus turtas ir švietimo ištekliai yra Universiteto Botanikos sodas, o įvairios vietinės partnerystės, pavyzdžiui, su vietiniais muziejais, suteikia studentams galimybę susipažinti su pradinio ugdymo ir mokslių tyrimų galimybėmis.

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

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

72. **Rekomendacijos šiai sričiai:**

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

73. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

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

3.2. Kokybės užtikrinimas

Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

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

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

Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės

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

tikslų. Institucinėje programe nėra jokios informacijos apie kokybės užtikrinimą, išskyrus atvejus, kai ją atstovauja Vidaus auditu tarnyba, tačiau ji yra juridinio asmens pusėje, ir nėra jokių matomų požymių, kad ji užsiima akademiniu kokybės užtikrinimu. Nėra skyrius, tiesiogiai atsakingo už akademinių kokybės užtikrinimą.

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

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

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

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

81. Atsižvelgdama į periodinę programos ir (arba) studijų srities peržiūrą, ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad programos peržiūrimos kas treji metai, išskaitant veiksmų, susijusių su naujausiu išoriniu vertinimu, peržiūrą. Tačiau nebuvo aiškumo, kaip šiame procese buvo naudojami ESG ar kiti išorės standartai. Tam tikru mastu atsirado priklausomybė nuo SKVC atliktos, išorinės studijų sričių peržiūros, kad būtų užtikrinta kokybė.
82. Vizito vietoje vykusio dialogo metu ir atsižvelgusi į SS, ekspertų grupė suprato, kad Universitetas priėmė akademinių kokybės koncepciją, kurioje tikisi, kad bus išlaikyti akademinių standartų, o per universitetą bus pasiekti patobulinimai, daugiausia dėmesio skiriant konkretniems veiksmams, pavyzdžiu, mokytų ir mokslo darbuotojų profesiniams tobulejimui ir paramos studentams sistemos teikimui. Akademinių kokybės „de facto“ bus pagerinta. Ekspertų grupė remia universitetą, kad šios priemonės, kaip antai nustatytos (darbuotojų profesinio tobulejimo ir studentų rėmimo nuostatos), būtų svarbios, tačiau pataria sistemingiau taikyti metinį programų ir (arba) studijų srities persvarstymą ir tinkamą peržiūrą priežiūrą. Atrodo, kad universiteto priimtas požiūris veikia remiantis tuo, kad akademinių kokybė yra „savaime suprantama“ ir kad tvirta vidinės atskaitomybės sistema yra suvokiamā kaip našta, o nei parama, nei visuomenės pasitikėjimo paslaugų kokybe užtikrinimo priemonė.
83. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad yra gerai parengtos procedūros, skirtos rinkti studentų atsiliepimus, naudojant įvairius studentų tyrimus, katedros ir fakultetų nuolat aptariai ir analizuojant išvadas. Sukurtas geras apklausos įrankių pasirinkimas. Remdamasi šiuo geru darbu, ekspertų grupė rekomenduoja nustatyti konkrečius mechanizmus, kuriais būtų galima informuoti visas studentų grupes apie veiksmus, kurių buvo imtasi arba kurie planuojami, kad visa studentų klasių grupė galėtų pamatyti, kokių veiksmų buvo arba bus imtasi reaguojant į klausimus, kuriuos jie iškélė savo pateikiamuose atsiliepimuose. Tai būtų svarbus mechanizmas oficialiai „uždaryti grįžtamojo ryšio ciklą“.
84. Veikia Rektoriaus ir Senato sudaryta studijų kokybės komisija. Jos tikslai – universiteto studijų kokybės analizė, pagal kurią Senatui pateikiamas atitinkamos rekomendacijos dėl studijų kokybės standartų ir kriterijų; tarptautinių susitarimų laikymasis; pasiūlymai dėl strateginio veiksmų plano; siūlomos naujos akademinių kokybės užtikrinimo procedūros; konsultuoti rektorių ir kitus universiteto valdymo organus studijų kokybės užtikrinimo klausimais. Šis komitetas turės vaidmenį svarstant, kaip būtų galima nustatyti sistemingesnes, suderintas ESG akademinių kokybės procedūras.

Pagalba studentams ir personalui

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

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

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

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

Akademinis sąžiningumas, tolerancija ir nediskriminavimas, apeliacijos ir etika

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

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

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

Išorinis vertinimas ir veiklos tobulinimas

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

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

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

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

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

96. Rekomendacijos šiai srīčiai:

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

97. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

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

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

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

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

Mokslinių tyrimų ir studijų programos atitinka misiją ir strategiją

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

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

103. Akademinius personalus ir mokslininkus parodė entuziazmą ir atskleidė kūrybiškumą apibūdindami ir aptardami savo tyrimus. Buvo akivaizdu, kad jie per davė savo susidomėjimą ir jaudulį tiek studentams, tiek vietas verslo ir pilietinių bendruomenių nariams.
104. Svarstant, kaip vykdoma *studijų ir mokslo (meno) veikla ir jos rezultatai atitinka aukštostios mokyklos* misiją ir strateginius tikslus, daugybė taikomųjų tyrimų projektų, vykdomų regioniniame kontekste, yra gausūs įrodymai, ir daugelis jų yra gera principo „iš apačios į viršų“ iliustracija. Bendradarbiaudami su išorės socialiniais dalininkais, akademikai galėjo tiesiogiai reaguoti į vietas poreikius ir studentus įtraukė į juos dalyvaudami projektuose; ir svarbiausia, kad Universitetas palaikė pagrindinių akademikų pasiūlytas idėjas. Buvo aiškus pranešimas iš dėstytojo tyrėjui, studentui, absolventui, išorės socialiniam dalininkui, atspindintis šį tvirtą „iš apačios į viršų“ požiūrį į tyrimus“.
105. 2015–2020 m. Universitetas nustatė keturiolika mokslinių tyrimų plėtros temų. Keturios susijusios su Jūros tyrimų instituto atstovaujamomis sritimis ir Jūrų technologijų ir gamtos mokslų fakulteto sritimis; dvi su Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutu; dvi su Sveikatos mokslų fakultetu; keturios su Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetu; ir dar dvi su Jūros tyrimų institutu su Jūrų technologijų fakultetu ir Sveikatos mokslų fakultetu. Universitetas pateikė daugiau nei 180 mokslinių tyrimų projektų, kurie vyksta su šiomis temomis, ir pranešė, kad jos konkretiai sprendžia regioninius poreikius. Mokslinių tyrimų teminių sričių kūrimo procesas ir mokslinių tyrimų projektų derinimas su jomis buvo veiksmingas siekiant optimizavimo plane numatyti rezultatų (pavyzdžiui, žr. Optimizavimo plano 3 lentelę). Tai atsitiktinės atrankos tvarka pateikti duomenys apie vykdomų mokslinių tyrimų projektų pobūdį ir regioną:
- i. PROJEKTAS „COMPLETE“: „Invazinių rūsių valdymo strategijos sukūrimas Baltijos jūros regione siekiant sumažinti jų patekimo riziką laivybos keliu“. 2014–2020 m. Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa „Interreg“.
 - ii. „HELCOM“ – HELSINKIO KOMISIJOS JŪROS TARŠOS VEIKSMŲ PLANAS: veiksmai, skirti įvertinti ir nustatyti veiksmingas priemones, skirtas pasiekti gerą Baltijos jūros aplinkos būklę. Europos Komisija.
 - iii. EcoUP: „Priekrantės apvelingo vaidmuo Baltijos jūros ekosistemoje“. Lietuvos mokslo taryba. (Reviving Baltic Resilience – RBR): „Atkurk Baltijos atsparumą“. „Interreg“ Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa 2014–2020.
 - iv. VERSLINĖ ŽVEJYBA: „Mėlynosios ir saugios ekonomikos naujovių verslo tinklas“. Blekingės lėno regiono savivaldybė, Švedija.

- v. JKSMART: „Jūrinių konteinerių sumanios bevielės saugumo sistemos ir metodo sukūrimas bei eksperimentinis testavimas“. 2014–2020 metų Europos Sajungos fondų investicijų veiksmų programa.
 - vi. SVEIKATOS NETOLYGUMAI: „Sveikatos netolygumų nustatymo ir mažinimo gebėjimų stiprinimo modelio sukūrimas“. EEE ir Norvegijos finansiniai mechanizmai.
 - vii. DVARAI: „Dvarų valorizacija Pietų Baltijos regiono kaimo vietovių turizmui skatinti“. „Interreg“ Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa 2014–2020 m.
 - viii. VĖŽIO PREVENCIJA: „Krūties ir storosios žarnos vėžio prevencijos priemonių skatinimas pasienio teritorijoje“. 2014–2020 m. Lietuvos ir Rusijos bendradarbiavimo per sieną programa. Lundo universitetas, Švedija.
 - ix. LYDINIAI: „I tūkstantmečio po Kr. vario lydinių metalurgijos ir technologijų progreso tyrimai visuomenės socioekonominės raidos kontekste“. Lietuvos mokslo taryba.
 - x. ŽEMAIČIAI: Konstantinas Bružas. Apie tai, kas neturi išnykti: XIX a. pabaigos – XX a. 8 dešimtmečio etnografinė Žemaitijos apylinkių medžiaga. Lietuvos kultūros taryba.
 - xi. KOKLININKYSTĖ: „Vėlyvujų viduramžių ir naujuujų laikų koklininkystė Klaipėdoje: tarp inovacijos ir kultūrinės tradicijos“. Lietuvos mokslo taryba.
 - xii. SEMANTINĖ SISTEMA: „Šiaurės žemaičių patarmės somatizmų semantinė sistema ir nominacija: sinchronija ir diachronija“. Valstybinė lietuvių kalbos komisija.
 - xiii. UŽPELKIAI: „Užpelkių kapinynas Lietuvos pajūrio ir Baltijos jūros regiono kultūrinuose kontekstuose“. Lietuvos mokslo taryba.
 - xiv. Pietų Baltijos programos projektas „SB BRIDGE“: „Tvari kvalifikuotos darbo jėgos plėtra „mėlynuosiucose“ ir „žaliuosiuose“ augimo ekonomikos sektoriuose, užtikrinant sklandų mokslo žinių perdavimą“. 2014–2020 m. Pietų Baltijos bendradarbiavimo abipus sienos programa „Interreg“.
106. Kaip matyti iš to, kas išdėstyta pirmiau, ir kaip aptarta vėliau vertinamojoje srityje 3.4, ekspertų grupė nusprendė, kad taikomieji moksliniai tyrimai ir žinių perdavimas yra stiprioji pusė. Tai dar labiau patvirtinama skyriuose „Poreikių analizė“ ir „Poveikis, stebėsenai ir vertinimas“ per išorės socialinių dalininkų konstruktivią pagalbą ir pareiškimus dėl taikomų tyrimų projektų. Tačiau ekspertų grupės nariai rekomenduoja, kad Universitetas galėtų paremti argumentais, kaip jis kontroliuoja ir vertina šios veiklos poveikį.
107. Pagrindinį poziciją į mokslinius tyrimus regioniniame kontekste pateikia darbas „*Jūrinis slėnis*“. „*Jūrinis slėnis*“ yra integruota Lietuvos jūrų sektoriaus plėtros tyrimų ir studijų programa, jis įsikūręs Jūros tyrimų instituto infrastruktūros verslo centre. Institute yra specializuotų laboratorijų kompleksas ir, kaip nurodyta 148 punkte, daugiau kaip 200 tyrinėtojų, nagrinėjančių jūrų mokslo ir mėlynosios ekonomikos klausimus. Iki šiol bendros pajamos iš finansuojamų mokslinių tyrimų ir paslaugų teikimo sudarė apie 6,7 mln. EUR Kaip

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

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

Studijų programos

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

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

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

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

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

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

Ankstesnio mokymosi pripažinimas

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

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

Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

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

Tarptautiškumo strategija

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

120. Ekspertų grupė taip pat susitiko su keletu magistrantūros studijų studentų iš užsienio, kurie teigiamai atsiliepė ne tik apie savo mokymosi patirtį, bet ir apie konkrečią Universiteto jiems teikiamą pagalbą vizų, apgyvendinimo ir kreditų perkėlimo klausimais. Nors pažymėta, kad

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

121. Strateginis Universiteto dėmesys „mėlynosios“ ekonomikos augimui ir dėmesys geografiniam regionui bei jo socialiniams ir aplinkos poreikiams įpareigoja tarpvalstybiniam bendradarbiavimui ir tarptautinių santykių plėtrai. Tai, kad Universitetas sutelkė dėmesį į savo naujają strategiją, gerai įrodė pateiktų projektų ir užmegztų santykių pavyzdžiais. 111 ir 146 punktuose pateikta daug pavyzdžių. Tai atitinka optimizavimo plano tikslus.
122. Europos Universitetas išmaniu pakrančių miestų tvariai plėtrai „EU CONEXUS“ kartu įtraukia keletą universiteto partnerių, būtent La Rochelle Universitetas, Prancūzija; Atėnų žemės ūkio Universitetas, Graikija; Bukarešto technikos ir civilinės inžinerijos Universitetas, Rumunija; Valensijos katalikiškasis Universitetas (La Universidad Catolica de Valencia), Ispanija; ir Zadaro Universitetas, Kroatija: tai suteikia universitetui įdomių bendradarbiavimo galimybių. Tai taip pat svarbi iniciatyva, nes „Europos universiteto“ koncepcija pati yra unikali ir tik neseniai sukurta Komisijos pagal „Erasmus+“. Iki šiol yra tik ribotas konsorciumų, turinčiu ši pavadinimą, skaičius. Narystę šiame konsorciume suteikia universitetui unikalią galimybę apsvarstyti, kaip ši koncepcija gali būti plėtojama ir prisidėti prie universiteto augimo.
123. Universitetas yra įsipareigojės kurti bendras programas, ypač EU CONEXUS kontekste, ir optimizavimo plane, ir 2021–2030 m. plėtros strategijoje buvo apibrėžta keletas specialių programų, kurios bus kuriamas kaip strategijos stebėsenos proceso dalis. Ekspertų grupė supranta, kad „ES CONEXUS“ konsorciumo vertinimas ir patvirtinimas neabejotinai atspindi išsamius vidinio vertinimo procesus, reikalingus plėtojant tokio pobūdžio santykius, nepaisant to, verta nustatyti aiškius ir konkrečius išsamaus vertinimo procesus, kad būtų galima patikrinti tiek potencialius partnerius, tiek konkrečias iniciatyvas su partneriais. Susitikimų vizitų metu ir pateikdamas papildomą informaciją Universitetas įrodė, kad supranta kai kuriuos skirtingus bendrų programų uždavinius, pavyzdžiui, pažymėdamas, kad skirtingu šalių akreditavimo ar kokybės užtikrinimo agentūros gali reikalauti kelių išorinių patvirtinimų; taip pat kaip skiriasi nacionalinės aukštojo mokslo taisyklės, dėl kurių gali atsirasti teisinių kliūčių bendradarbiauti, pavyzdžiui, siūloma tarpdisciplininė išmaniu pakrančių miestų tvarios plėtros programa neprilygtų jokiai Lietuvos patvirtintai klasifikacijos sričiai, todėl šiuo metu Universitetas negali dalyvauti šioje programe. Buvo pažymėta, kad tiek nacionalinis, tiek tarptautinis reglamentavimas dėl junginių programų ir bendrų sprendimų kartu su Covid-19 atidėjo daugelio siūlomų programų kūrimą, pavyzdžiui,
- hibridinių atsinaujinančių ir tvarių energijos sistemų magistrantūros studijos su Hanze taikomųjų mokslų universitetu (Groningen, Nyderlandai), Eindhoveno technikos universitetu (Nyderlandai), Nacionaline SGD platforma (Nyderlandai), Triesto universitetu (Italija), Stratklaido universitetu (Didžioji Britanija), Klaipėdos mokslo ir technologijų parku, SGD klasteriu (Lietuva), SGD platforma (Lietuva) ir SGD kompetencijų centru (Lietuva);

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

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

124. Kaip aptarta 108 punkte, yra daug pavyzdžių, kai mokymas yra pagristas moksliniai tyrimais ir remiasi mokymusi iš įvairių tarptautiniu mastu finansuojamų projektų. Nemaža mokslinių tyrimų ir projektinio darbo dalis apima tarpvalstybinio bendradarbiavimo elementus. Šiuolaikinės bet kurios srities studijos, nors ir atsižvelgia į vietos kontekstą, neišvengiamai apima tarptautinius tyrimus ir temas, aptartas tarptautinėje literatūroje. Taigi net Universiteto institutas, kurio programose normalu, kad galbūt daugiau dėmesio skiriama padėciai vietoje, Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutas tapo vienu iš Kembridžo universiteto inicijuoto Baltijos šalių geopolitikos tinklo įkūrėjų.
125. Daug studentų ir darbuotojų pavyzdžių rodo, kaip studijų ir mokslinių tyrimų programoms ir moksliniams tyrimams įtakos turėjo pasinaudojimas studijų ar darbo pobūdžio judumo galimybėmis; ir dalyvaujant tarptautiniuose projektuose. Nors čia aptarti pavyzdžiai – 111, 129 ir 146 punktai – iliustruoja teigiamą požiūri į tarptautiškumą, ekspertų grupė mano, kad Universitetas neturi aiškaus ir suderinto supratimo apie mokymo programų tarptautiškumą.
126. **Apibendrinant**, Universiteto studijų programų ir mokslinių tyrimų iniciatyvų portfelis atitinka regiono dydį, vietą ir kontekstą. Jie teikiami Bolonijos sistemoje, yra įrodymų, kad mokymasis yra orientuotas į studentą ir mokymas yra visiškai pagristas moksliniai tyrimai. Yra didžulis įspareigojimas dėl tarptautiškumo ir tikslų, susijusių su tokiais pagrindiniais elementais, kaip mokslinių tyrimų projektų įtraukimas ir junginių programų kūrimas, įgyvendinimo.
127. **Sprendimas**: sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų ir yra vertinama 3 balais.

128. **Rekomendacijos šiai srīčiai:**

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

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

129. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

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

3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

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

Poreikių analizė

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

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

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

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

Poveikis, stebėsena ir vertinimas

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

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

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

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

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

pakrančių išteklių naudojimui kuriant pažangius sveikatos ir turizmo sprendimus regionui.

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

Mokymosi visų gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

- Aukštoji mokykla stebi ir analizuja mokymosi visų gyvenimą poreikį;
- Aukštoji mokykla numato mokymosi visų gyvenimą formų ir sąlygų ivairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;
- Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visų gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.

Mokymasis visą gyvenimą

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

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

146. Neseniai paskelbtas Europos Komisijos leidinys „*Europos socialinių teisių ramsčio veiksmų planas*“ yra vienas iš pagrindinių tikslų užtikrinti, kad bent 60 % ES suaugusiųjų kasmet dalyvautų mokymuose iki 2030 m. Reaguodama į tekstą, 50 000 Europos švietimo įstaigų skėtinė įstaiga „Mokymosi visą gyvenimą platforma“ teigia, kad jei mokymasis visą gyvenimą skelbiamas kaip teisė visiems, turėtų būti suteiktos įvairios mokymosi galimybės visiems piliečiams, neatsižvelgiant į jų vietą ar vaidmenį visuomenėje. Universitetas gali manyti, kad šių politikos priemonių svarstymas ir dialogas apie jas yra naudingas gilinant ir plečiant požiūrį į mokymąsi visą gyvenimą, taip pat siekiant gauti papildomą „Erasmus +“ finansavimą mokymosi visą gyvenimą iniciatyvoms paremti.
147. Ekspertų grupė pažymėjo, kad metinėje Rektoriaus ataskaitoje kaupiama ir skleidžiama informacija apie mokymosi visą gyvenimą programas ir universiteto teikiamas paslaugas.
148. **Apibendrinant.** Klaipėdos universitetas pademonstravo labai kryptingą ir strateginį požiūrį į bendradarbiavimą su vietas ir regionų gyventojais ir specialių galimybių asmeninei, bendruomeninei ir verslo plėtrai suteikimą įgyvendinant įvairius projektus iš institucijos kompetencijos srityčių. Yra daug teigiamų universiteto strategijos integravimo su regionų ir vietas strategijomis pavyzdžių, remiantis Europos ir nacionaliniu finansavimu siekiant pažangos įvairose srityse, tokiose kaip „mėlynoji ekonomika“, ekologija ir regioninis kultūrinis sąmoningumas.
149. **Sprendimas;** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste, be jokių trūkumų ir jai yra suteikiami 4 balai.

150. **Rekomendacijos šiai srityčiai:**

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

151. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

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

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

IV. GERO SIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nustatė šiuos vadybos gerosios praktikos pavyzdžius:

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

Ekspertų grupė nustatė šiuos vadybos gerosios patirties pavyzdžius:

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

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

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

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

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

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

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupės rekomendacijos tolesniams veiklos tobulinimui yra:

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

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

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

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC)*. 2021

*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva
tel.: (8 5) 205 3323, <http://www.skvc.lt>*