



## STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

# ŠIAULIŲ UNIVERSITETO VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

---

## INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF ŠIAULIAI UNIVERSITY

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. Andreas Knorr
Grupės nariai: Team members:	Prof. Tiiu Paas Prof. Kari Jouko Raiha Mr. Stasys Švagždys Ms. Meda Andrijauskienė
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Dr. Helene Kamensky

## TURINYS

I. ĮVADAS.....	3
II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ.....	5
III. STRATEGINIS VALDYMAS.....	7
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ.....	13
V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA.....	18
VI. POVEIKIS REGIONO IR ŠALIES RAIDAI.....	23
VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS.....	29
VIII. ĮVERTINIMAS.....	32
PRIEDAS. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS .....	33

## PADĖKA

Ekspertų grupė dėkoja Šiaulių universiteto rektoriui prof. Donatui Jurgaičiui, rektoriaus pavaduotojams, tarybos ir senato nariams, savianalizės suvestinės rengimo grupei, darbuotojams, dėstytojams ir studentams už svetingumą, atviras diskusijas ir pasiaukojamą dalyvavimą vertinimo procese.

Be to, ekspertų grupė reiškia dėkingumą Studijų kokybės vertinimo centro darbuotojams (SKVC) už puikų šio vizito suplanavimą ir organizavimą. Ypač ekspertai dėkoja vertinimo koordinatoriui Tautvilei Tunaitienei už veiksmingą pagalbą rengiantis vizitui ir per vizitą.

## I. ĮVADAS

1. Šiose vertinimo išvadose apibendrinami Šiaulių universiteto (toliau – ŠU arba universitetas) antrojo veiklos vertinimo, kurį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – grupė), rezultatai. Pirmasis universiteto veiklos vertinimas atliktas 2012 m., jo išvados pateiktos 2013 m. Institucinių veiklos vertinimą organizavo ir pavedė atlikti Lietuvos Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos įsteigta įgaliotoji institucija. Vertinimas atliktas pagal Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo metodiką (toliau – metodika), nustatytą pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1317 patvirtintą Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašą.

2. Pagrindinis šio institucinio vertinimo tikslas – įvertinti pakeitimus ir patobulinius, atliktus atsižvelgiant į 2012 m. pateiktas rekomendacijas. Be to, šis tolesnis institucinis vertinimas suteikia universitetui galimybę įvertinti savo strategijos ir veiklos veiksmingumą skatinant su vidaus ir išorės iššūkiais bei galimybėmis susijusią plėtrą ir pokyčius. Grupė tikisi, kad jos rekomendacijos paskatins tolesnius universiteto veiksmus, padėsiančius jam įgyvendinti savo misiją, viziją ir strateginius tikslus.

3. Kaip informaciją apie dabartinę universiteto plėtros padėtį vadovybė pateikė ekspertų grupei dokumentus, kuriuos sudaro Šiaulių universiteto strategija, 2015 m. ir 2016 m. metiniai strategijos įgyvendinimo veiksmų planai, universiteto kokybės vadovas, savianalizės suvestinė

su išsamiais priedais, ir, ekspertų grupės prašymu, papildomus dokumentus. Be to, grupei buvo pateikta 2015 m. liepos 22 d. MOSTA ataskaita „Išvada apie Šiaulių universiteto realiųjų išteklių atitiktį minimaliems studijų sąlygų ir organizavimo kokybės reikalavimams“. Parengiamuosiuose dokumentuose trumpai apibūdinta dabartinė ŠU padėtis ir pagrindiniai iššūkiai.

4. Ekspertų grupė universiteto savianalizės suvestinę įvertino gerai. Ji puikiai parašyta, aiškios struktūros ir tvirtai orientuota į savianalizę bei savistabą. Savianalizės suvestinėje plačiai apibūdinta dabartinė universiteto strategija, pateiktas išsamus universiteto veiksmų, kurių buvo imtasi reaguojant į 2013 m. vertinimo išvadų rekomendacijas, įvertinimas.

5. Šiaulių universitete ekspertų grupė lankėsi nuo 2016 m. kovo 22 d. (antradienio) iki kovo 24 d. (ketvirtadienio). Buvo organizuojami ekspertų susitikimai su universiteto vadovybe, tarybos ir senato atstovais, administracijos darbuotojais, dėstytojais, studentais, absolventais ir socialiniais partneriais. Grupė vertina, kad vizitas vyko atvirai ir konstruktyviai.

6. Grupė pažymėjo, kad universitetas sugebėjo išspręsti daugelį problemų, nurodytų 2013 m. vertinimo išvadose, ir padarė nemažai svarbių patobulinimų nurodytose srityse. Taip pat ekspertų grupė vizito metu įsitikino, kad ŠU vadovybė yra ryžtinga, o dėstytojai ir kiti darbuotojai atsidavę darbui universitete. Pagal bendrą ekspertų įspūdį universitetas tvarkosi gerai, nepaisant vidaus ir išorės suvaržymų.

7. Grupė išnagrinėjo keturias pagrindines metodikoje nustatytas universiteto veiklos sritis: strateginį valdymą, studijas ir mokymąsi visą gyvenimą, mokslo ir meno veiklą ir poveikį regiono ir šalies raidai. Grupės išvados ir rekomendacijos atitinka metodikoje nustatytus reikalavimus ir yra priimtos visų grupės narių sutarimu.

8. Ekspertų grupę sudarė grupės vadovas prof. Andreas Knorr, grupės nariai prof. Tiiu Paas, prof. Kari Jouko Raiha, Meda Andrijauskienė, Stasys Švagždys, vertinimo sekretorė dr. Helene Kamensky.

## II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

9. Šiaulių universitetas yra didžiausias Šiaurės Lietuvos universitetas. Universitetas kilo iš 1948 m. įkurto Šiaulių mokytojų instituto, kuris 1954 m. buvo reorganizuotas į Šiaulių pedagoginį institutą. 1959 m. Šiauliuose buvo įsteigtas Kauno politechnikos instituto filialas, vėliau pavadintas Kauno technologijos universiteto Šiaulių politechnikos fakultetu. 1997 m., sujungus Šiaulių pedagoginį institutą ir Kauno technologijos universiteto Šiaulių politechnikos fakultetą, buvo įsteigtas Šiaulių universitetas.

10. Pagrindinė informacija apie universitetą:

- 4000 studentų;
- 300 dėstytojų;
- 2016 m. vasario 1 d., pertvarkius universiteto organizacinę struktūrą, įkurti trys fakultetai (Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, Technologijos, fizinių ir biomedicinos mokslų fakultetas, Ugdymo mokslų ir socialinės gerovės fakultetas), du institutai (Tęstinių studijų institutas ir Mokslo institutas), 12 mokslo centrų ir Europos studijų centras;
- trijų pakopų studijos (bakaluro, magistrantūros ir doktorantūros):
  - 43 bakaluro studijų programos, 29 magistrantūros studijų programos ir 4 krypties doktorantūros studijų programos;
- 24 tarptautinės studijų programos, dėstomos anglų ir rusų kalbomis;
- 130 bendradarbiavimo susitarimų su 40 šalių užsienio aukštosiomis mokyklomis;
- aktyvus dalyvavimas ES projektuose, įskaitant ERASMUS+, EUREKA, EQUAL, INTERREG, LAT-LIT ir ES struktūrinių fondų projektus.

11. Universiteto misija – „tarptautinio lygio mokslo, meno bei studijų inovacijų veikla skatinti regiono ir šalies pažangą“.

12. Universiteto vizija – „inovatyvių tyrimų ir studijų universitetas – regiono pažangos lyderis“.

13. Universiteto strateginis tikslas – „tobuliant strateginį valdymą užtikrinti aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimą, mokslo ir meno veiklos plėtojimą bei poveikio regiono ir šalies šaliai didinimą“.

14. Universiteto 2015–2020 m. strateginiai tikslai:

- „strateginio valdymo tobulinimas
- mokslo ir meno veiklos tarptautiškumo didinimas ir tarpsektorinės partnerystės plėtojimas
- studijų proceso tobulinimas
- poveikio regiono ir šalies raidai didinimas“.

15. Universiteto vertybės:

„atvirumas – atsakomybė – kūrybiškumas – veržlumas – bendruomeniškumas.“

### III. STRATEGINIS VALDYMAS

16. Universiteto strateginio valdymo efektyvumas nagrinėtas pagal metodikoje nustatytus kriterijus, t. y. strateginio plano atitiktį paskirčiai, viešumą, įgyvendinimo garantijas ir valdymo efektyvumą.

17. 2012 m. vertinimo išvadose strateginio valdymo sritis buvo įvertinta neigiamai. Pagrindinės neigiamo vertinimo priežastys – aiškiai apibrėžto universiteto profilio ir strateginių prioritetų atsižvelgiant į daugybę išorės ir vidaus iššūkių nebuvimas.

18. Ekspertų grupė pastebėjo, kad, nepaisant sunkios ekonominės ir demografinės padėties, universitetui pavyko po pirmojo vertinimo atlikti realių patobulinimų. Ekspertų manymu, šiuos patobulinius lėmė iš esmės du veiksniai: kelių naujų žmonių paskyrimas į vadovų komandą (į rektoriaus, prorektoriaus ir kokybės vadovo pareigas) po 2012 m. vertinimo ir labai aktyvus dabartinės tarybos vaidmuo remiant universiteto vadovų komandą ir senatą rengiant, persvarstant ir įgyvendinant strateginį planą. Be to, tarybos pastangas padėti optimizuoti universiteto poveikį regionui ekspertų grupė laiko gerosios praktikos pavyzdžiu Lietuvoje. Universiteto vadovybė, laikydama visų teisės aktų reikalavimų oficialiai įtraukti socialinius dalininkus į strateginio planavimo ir sprendimų priėmimo procesus, vykdo veiksmingą bendradarbiavimo strategiją ir aktyviai siekia jų dalyvavimo netgi pasitelkdama neformalius ryšius.

19. ŠU misija, vizija ir strateginiai tikslai rodo, kad universitetas siekia prisidėti prie Šiaulių regiono ir Lietuvos Respublikos augimo ir plėtros atsižvelgdamas į tarptautinius reikalavimus mokslinei veiklai. Tačiau šis strateginis požiūris kelia universitetui nemažai rūpesčių. Ekspertų grupė pažymi, kad su tokiu iššūkiu susiduria ne tik ŠU – tai bendras viso pasaulio mokslinių tyrimų universitetų iššūkis. Rekomendacijos dėl to, kaip spręsti šią problemą, bus pateiktos atitinkamuose šių vertinimo išvadų skyriuose.

20. Grupė nustatė, kad ŠU strateginis planas ir jo įgyvendinimas šiuo metu puikiai dera su universiteto misija ir visais taikytiniais teisės aktų reikalavimais. Strategijoje pripažįstami pagrindiniai Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės principai.

21. 2012 m. vertinimą atlikusi ekspertų grupė susidarė įspūdį, kad ŠU stengėsi būti „viskuo visiems“ ir pereikvojo savo ribotus išteklius, užuot stengęsis nustatyti institucijos stiprybes ir jomis remtis. Be to, ankstesni universiteto vadovai neatliko SSGG analizės. Užuot kūrusi ir vykdžiusi nuoseklią strategiją, vadovybė pasiklojė beveik tik planavimo ir veiklos priemonėmis

bei procedūromis. Nebuvo aiškiai apibrėžti strateginiai tikslai ir darbuotojų atsakomybė. Nebuvo strateginio vadovavimo siekiant užtikrinti, kad būtų vykdomos funkcijos, pareigos ir pasiekiami nustatyti rodikliai, todėl darbuotojų motyvacija buvo labai silpna.

22. Grupė nustatė, kad pasiekta didelė pažanga ir ŠU strateginis valdymas paverstas veiksminga priemone, padedančia siekti pažangos visose minėtose srityse. Pirma, ŠU atliko prasmingą SSGG analizę, kuria rėmėsi strateginio planavimo procese. Ekspertams iš visų pokalbių tapo aišku, kad SSGG analizė bus atliekama reguliariai. Antra, parengtas ir šiuo metu įgyvendinamas išsamus 2015–2020 m. strateginis planas. Strateginiame plane taip pat nurodytos silpnybės ir iššūkiai, kurie buvo pripažinti MOSTA ataskaitoje siekiant įveikti juos per ataskaitinį laikotarpį. Strateginis planas atitinka ŠU misiją ir viziją; jos abi dabar daug dalykiškesnės ir sudaro darbinį pagrindą strateginiams sprendimams priimti. Pagirtina, kad universitetas, labai glaudžiai bendradarbiaudamas su visais socialiniais dalininkais, ypač tais, kurių atstovai yra taryboje ir senate, įskaitant darbdavius ir studentų atstovus, nustatė nedidelį skaičių veiklos kryptių, į kurias turi būti orientuoti moksliniai tyrimai, mokymas ir visuomenės informavimas. Šios veiklos kryptys dabar suskirstytos pagal temas ir grupes, siekiant įveikti veiklos fragmentaciją, galiausiai skatinant bendradarbiavimą tarp fakultetų, katedrų ir administracijos padalinių. Be to, visa svarbi informacija apie strateginį planą ir jo įgyvendinimo būklę prieinama ne tik tarybai ir senatui – ji teikiama ir atitinkamoms valdžios institucijoms, plačiajai visuomenei ir akademinėi bendruomenei.

23. Pagrindiniai ŠU strategijos įgyvendinimo pažangos matavimo rodikliai (iš viso 16) ir metiniame veiksmų plane numatyti strategijos įgyvendinimo rodikliai (iš viso 123) buvo nustatyti kartu su atitinkamais socialiniais dalininkais, įskaitant tarybą. Tai pagrįstas kokybinių ir kiekybinių charakteristikų derinys, apimantis visus ŠU strateginio plano klausimus, įskaitant finansus. Atrodo, kad rodiklių, ypač strategijos įgyvendinimo rodiklių, skaičius yra gana didelis. Tačiau, ekspertų grupės manymu, į rodiklius orientuotas metodas, kurį universiteto vadovai taiko stebėdami strateginio plano įgyvendinimą, tam tikslui tinka.

24. Kaip ekspertai sužinojo per vizitą, dėstytojai ir kiti darbuotojai savo veiklą vykdo remdamiesi jų darbo sritims taikomais rodikliais, su kuriais yra susipažinę.

25. Ekspertų grupė pripažino, kad visos socialinių dalininkų grupės, ypač universiteto vadovybė ir taryba, tinkamai keičiasi informacija. Be to, darbuotojai, su kuriais ekspertai kalbėjosi, patvirtino, kad dabar jų uždaviniai, atsakomybė ir administracinės procedūros yra aiškiai



apibrėžtos, labai sumažėjo dubliavimas. Todėl kur kas padidėjo darbuotojų įsipareigojimas universitetui. Universiteto vadovybė nuolat stebi pažangą siekiant rodikliais pagrįstų tikslų. Trūkumai, susiję su rodikliais pagrįstų tikslų siekimu, sprendžiami ir aptariami su atitinkamais socialiniais dalininkais, prireikus imamasi taisomųjų veiksmų.

26. Ekspertų grupė pripažįsta, kad universitete veikia integruota kokybės užtikrinimo sistema, kuri atitinka Suomijos Juveskiulės universiteto metodą. Kokybės užtikrinimo sistema įdiegta 2012 m., dabar ji veikia visu pajėgumu. Kokybės užtikrinimo procesai ir procedūros įformintos dokumentuose ir atitinka Lietuvos Respublikos teisės aktų ir Europos kvalifikacijų sąrangos (EQF) reikalavimus. Grupė nustatė, kad dėstytojai, studentai ir kiti socialiniai dalininkai yra susipažinę su universiteto kokybės užtikrinimo sistemos tikslais ir žino, kaip ji veikia.

27. Ekspertai gerai vertina universiteto organizuojamus kokybės mėnesio renginius, kurie yra vidaus kokybės užtikrinimo sistemos dalis. Jie organizuojami periodiškai ir suburia vadovybę, dėstytojus, tyrėjus, administracinį personalą, studentus ir išorės socialinius dalininkus apžvelgti ir aptarti kokybės užtikrinimo procesus, procedūras ir faktinius rezultatus.

28. Grupė pažymi, kad studijų programų kokybė labai priklauso nuo pakankamo gerų studentų ir kvalifikuotų dėstytojų skaičiaus. Pastaraisiais metais universitete dėl finansinių suvaržymų ir sumažėjusio priimamų studentų skaičiaus buvo sumažinta dėstytojų. Visu etatu dirbantys dėstytojai šiuo metu susirūpinę dėl savo darbo vietos išsaugojimo. Kai kurie mažesnę krūvį turintys dėstytojai susirado papildomo darbo ne visu etatu mokyklose. Netikrumas dėl ateities, aišku, gali pakenkti universiteto mokymo aplinkai. ŠU, kaip sužinojo ekspertai, taiko pratęsto įdarbinimo strategiją, kuri turėtų padėti sumažinti šią problemą.

29. Grupė gerai vertina universitetą už tai, kad jis taiko naują motyvavimo ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą, kuri yra neatskiriama vidinio kokybės užtikrinimo sistemos dalis. Tačiau, ekspertų manymu, sistema dar nepakankamai veiksminga, nors neseniai įtraukti keli svarbūs elementai. Sistema vienodai taikoma dėstytojams, mokslo ir administracijos darbuotojams. Pavyzdžiui, sumažėjus darbuotojų skaičiui universitetas padidino atlyginimus ir ėmė teikti finansinį ir nefinansinį skatinimą už akivaizdžius mokslinių tyrimų rezultatus, puikų dėstymą ir profesinį tobulėjimą. Darbuotojų pasitenkinimo rodikliai vis dėlto rodo tik nedidelį akademinio personalo padėties pagerėjimą. Priežastys gali būti kelios. Pavyzdžiui, tai gali būti duomenų vėlavimas atsižvelgiant į neseniai ir tik iš dalies taikomą naują motyvavimo sistemą.

Kita priežastis galėtų būti tai, jog dabartinė motyvavimo sistema visų pirma priklauso nuo nefinansinių lengvatų, turint omenyje nedidelę universiteto išteklių bazę.

30. Ekspertų grupės pateiktas bendras Šiaulių universiteto naujojo į rodiklius orientuoto strateginio valdymo metodo įvertinimas, įskaitant jos bendrąsias rekomendacijas dėl universiteto strateginio valdymo sistemos (žr. toliau), tinka ir ŠU kokybės užtikrinimo sistemai. Tačiau ŠU turėtų toliau tobulinti savo kokybės užtikrinimo sistemą. Nors dabartiniai kokybės užtikrinimo procesai orientuoti į tai, kad būtų pasiekti šiuo metu taikomi kokybės tikslai ir rodikliai, reikėtų stengtis užtikrinti, kad universiteto kokybės užtikrinimo schemas būtų tvirtai orientuotos į nuolatinį kokybės gerinimą. Universitetas galėtų apsvarstyti galimybę savo kokybės užtikrinimo sistemą palyginti su pirmaujančių pasaulio universitetų – tai yra remtis gerąja praktika. Tačiau reikėtų pažymėti, kad iššūkis skatinti kokybės užtikrinimą ir kokybės didinimą kyla ne tik ŠU, bet ir daugeliui kitų Lietuvos Respublikos ir pasaulio universitetų.

31. ŠU strateginio plano įgyvendinimas iš esmės pakeitė ir pagerino institucinio proceso, pokyčių ir išteklių valdymą. Išteklių valdymas apima perteklinio nekilnojamojo turto ir įrangos pardavimą, kuriuo siekiama, be kita ko, stabilizuoti universiteto finansinę padėtį. Be to, po 2012 m. vertinimo optimizuotas lėšų naudojimas, jis gerai suderintas su universiteto strateginio plano tikslais. Dabar šiose trijose valdymo srityse taikomas nuoseklus ir vienodas metodas. Šią nuomonę pagrindė ekspertų grupės pokalbiai su ŠU vadovybe ir įvairiomis socialinių dalininkų grupėmis, ŠU vadovų ekspertams pateikti susiję vidaus dokumentai (įskaitant ŠU metinį veiksmų planą).

32. Tarptautinių akademinės etikos standartų laikymasis užtikrinamas daugeliu būdų. Dėstytojai ir studentai, atrodo, gerai supranta, kaip svarbu užtikrinti akademinę etiką ir sąžiningumą. Šis žinojimas atsiranda ir yra didinamas tinkamai skleidžiant informaciją ir nuolat mokant. Plagijavimas netoleruojamas, taikomos tinkamos plagijavimo atvejų nustatymo ir sankcijų taikymo procedūros.

### **33. Trumpa vertinimo srities apžvalga (stiprybės ir silpnybės)**

Ekspertų grupė aiškiai mato, kad nuo 2012 m. atlikto pirmojo vertinimo strateginis valdymas ir vidinis kokybės užtikrinimas labai pagerėjo. Atsižvelgta į visas ankstesnio vertinimo ekspertų rekomendacijas. Šių rekomendacijų įgyvendinimas įformintas dokumentuose.

Grupė nustatė šias vertinimo srities **stiprybes**:

- sistemingai atliekama SSGG analizė;
- parengtas išsamus strateginis planas, pagrįstas SSGG analizės rezultatais;
- strateginio planavimo procese aktyviai dalyvauja socialiniai dalininkai;
- sukurta į rodiklius orientuota strateginių orientyrų vadybos sistema.

Grupė nustatė šias vertinimo srities **silpnybes**:

- daug įgyvendinimo rodiklių;
- griežtai laikomasi pranešimo apie įgyvendinimo rodiklius intervalų. Kadangi išorinės sąlygos, kuriomis veikia ŠU, taip pat jo finansavimo sistema išlieka sudėtingos, labai svarbu, kad įgyvendinimo rodikliai būtų nuolat tikrinami ir tikslinami atsižvelgiant į esamas arba būsimas sąlygas.

#### 34. Veiklos gerinimo rekomendacijos

- Reikėtų stebėti ir nuolat vertinti strateginio plano įgyvendinimą laikantis pastovaus plano, kuriame aiškiai apibrėžti orientyrai.
- Reikėtų nuolat tikrinti, ar pagrindiniai veiklos rodikliai ir įgyvendinimo rodikliai atitinka tikslą. Ši rekomendacija tinka ir vidinio kokybės užtikrinimo sistemai. Tam tikslui vadovybė, vidaus ir išorės socialiniai dalininkai ir nepriklausomi ekspertai galėtų atlikti išsamų tarpinį vertinimą. Tai darant reikėtų pasistengti nustatyti perteklinius rodiklius ir tas strateginio valdymo sritis, kurioms rodikliai dar nenustatyti. Tai galėtų būti papildomi universiteto poveikio regionui matavimai, pagrįsti pasitvirtinusia poveikio regiono ekonomikai analizės metodika (kuri apima tiesioginį, netiesioginį, sužadintą ir paskatintą universiteto poveikį regionui).
- Norint sumažinti administravimo našta ir su stebėjimo bei pranešimo sistemos įgyvendinimu susijusių operacijų išlaidas, reikėtų optimaliai sumažinti pranešimo apie įgyvendinimo rodiklius intervalus. Gali prireikti kelių pranešimo teikimo ciklų, kad būtų galima nustatyti tinkamą konkrečios grupės įgyvendinimo rodiklių intervalą, bet dėstytojai ir darbuotojai turėtų būti patenkinti, jei sumažėtų jiems tenkanti administracinė našta. To pavyzdys galėtų būti su mokslinių tyrimų rezultatais susiję įgyvendinimo rodikliai, nes dažnai praeina nemažai laiko nuo rankraščių užbaigimo iki jų paskelbimo, o pranešti apie tyrimų rezultatus kartą per metus, atrodo, pakanka. Apskritai kalbant,

vadovybė turėtų apsvarstyti, ar nereikėtų pereiti prie metinių rodiklių arba trejų metų slankiųjų vidurkių, kai tai atitinka pranešimo ir stebėsenos tikslus.

35. Srities vertinimas: **Strateginio valdymo sritis vertinama teigiamai.**

#### IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

36. Ekspertų grupė įvertino universiteto studijas ir mokymąsi visą gyvenimą pagal metodikos kriterijus ir nustatė, kaip ši sritis atitinka Lietuvos aukštojo mokslo reikalavimus ir Europos aukštojo mokslo erdvės (EHEA) principus.

37. 2012 m. vertinimo išvadose studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis buvo įvertinta teigiamai. Universitetas susilaukė pagyrimo, kad daug dėmesio skiria pažangių mokymo ir mokymosi metodų (įskaitant problemų sprendimu grindžiamą mokymąsi, konkretaus atvejo tyrimo metodą ir t. t.) įgyvendinimui ir veiksmingam dėstytojų bei studentų dalyvavimui tarptautinėse judumo programose.

38. 2012 m. vertinimą atlikusi ekspertų grupė rekomendavo ŠU aktyviau ieškoti vietos pramonės įmonių ir viešojo administravimo institucijų paramos, ne tik išsakyti savo poreikius. Apskritai į šią rekomendaciją sureaguota.

39. Grupė išnagrinėjo ŠU akademinės veiklos svarbą universiteto misijos įgyvendinimui. ŠU yra vienintelis universitetas Šiaurės Lietuvoje. Jis siūlo daug įvairių studijų programų, o daugelis studentų pabaigę studijas lieka šiame regione. Yra keletas specialybių, pavyzdžiui, logopedo, kurias Lietuvoje įgyti įmanoma tik šiame universitete. Taigi universiteto studijų programos atitinka regiono ir nacionalinius tikslus, kaip nurodyta universiteto misijoje.

40. Grupė gerai vertina universitetą už įvairias priemones, kurių jis ėmėsi, kad patenkintų skirtingus studentų poreikius. Tai standartinės priemonės, pavyzdžiui, nuolatinių ir iššūkių studijų galimybė ar didesnių e. mokymosi galimybių užtikrinimas, įskaitant išskirtines ir unikalias paslaugas, pvz., valandinę vaikų priežiūrą. Mažėjantis susidomėjimas iššūkinėmis studijomis, kurių galėjo lemti dažnesnis e. mokymosi priemonių naudojimas, yra teigiama aplinkybė, padėsianti šiuolaikiškiau įgyvendinti studijų programas.

41. Ekspertai pastebėjo, kad universitetas suteikia įvairiausių galimybių mokytis visą gyvenimą. ŠU skaitomos paskaitos ir dėstomi įvairūs dalykai mokyklų mokiniam ir suaugusiesiems. Tęstinių studijų instituto šviečiamoji veikla padeda toliau tobulintis profesijos srityje. Ekspertų grupė per įvairius pokalbius gavo įrodymų, kad šis vieno langelio principas naujoje organizacinėje struktūroje veikia gerai. Be to, universiteto infrastruktūra, pavyzdžiui, biblioteka, gali naudotis ir bendruomenė.

42. Iš pokalbių su akademinio personalu ir studentais galima spręsti, kad ŠU dėstytojai stengiasi palengvinti studentams mokymąsi kurdami palankią studijų aplinką. Vizito metu studentai patvirtino, kad dėstytojai taiko daugybę įvairių metodų, palengvinančių aktyvų mokymąsi (pvz., debatus, konkrečių atvejų tyrimus, grupinius projektus), įtraukia studentus į vertinimo procesą.

43. Ekspertų grupė pripažino, kad universitetas ėmėsi veiksmų padėti absolventams susirasti darbą. Svarbiausias žingsnis – studijų programų racionalizavimas ir modernizavimas, įskaitant didesnę pagalbą. Pavyzdžiui, pasirašyti susitarimai su įmonėmis ir savivaldybe dėl ketinimo priimti studentus šiems pabaigus studijas. Be to, tai tiesiogiai padeda universitetui tenkinti regiono ir šalies poreikius aprūpinant didelę paklausą turinčiais specialistais. Absolventų įsidarbinamumas nuolat stebimas. Absolventų įsidarbinamumo rodiklis įtrauktas į metinį strategijos įgyvendinimo veiksmų planą. Atitinkami duomenys imami iš nacionalinės kompiuterinės Karjeros valdymo informacinės sistemos (KVIS). Nuolatinių studijų absolventų įsidarbinamumo lygis šiek tiek išaugo – nuo 70 proc. studijų baigimo metais iki 80 proc. praėjus metams po baigimo. Išėstinių studijų studentų įsidarbinamumas padidėjo dar daugiau. Tai rodo mokymo pagerinus studijų programas naudą. Prie to prisidėjo ir šie veiksmai: už praktiką skiriamų ECTS kreditų skaičiaus padidinimas ir sustiprintas perkeliamųjų gebėjimų ugdymas.

44. Vyko platus akademinė programų persvarstymo procesas, kuriuo buvo siekiama racionalizuoti laipsnius suteikiančias programas. Siekiant nustatyti šalies ir regiono poreikius, buvo atliekami rinkos tyrimai, įskaitant dabartinių studijų programų konkurencingumo ir ekonominio veiksmingumo analizes. Kasmet organizuojamos kokybės dienos ir nuolatinis grįžtamasis ryšys apie studijų dalykus padėjo tiksliai nustatyti esamų studijų programų trūkumus. Po to paliktos tik tos studijų programos, kurios akredituotos šešeriems metams arba yra ekonomiškai efektyvios, Lietuvoje vienintelės ar turi didelę paklausą darbo rinkoje; patikrinta, kaip jos atitinka dabartinius poreikius. Tai reikalingas ir pozityvus patobulinimas, ypač turint omenyje Lietuvos demografinę padėtį (mažėjantį šalies mokyklas baigiančių mokinių skaičių), kitų, didesnių miestų universitetų konkurenciją ir vietinę konkurenciją su Šiaulių valstybine kolegija.

45. Studijų programų tobulinimo procesas plačiai dokumentuotas, matyti, kad jame dalyvavo visi susiję socialiniai dalininkai. Svarbiausia, kad kasmet reguliariai renkamas studentų grįžtamasis ryšys ir informacija nagrinėjama Strateginio ir kokybės valdymo tarnyboje ir fakulteto bei studijų programų komitetų posėdžiuose. Tobulinimo procesas turėtų būti nuolat stebimas, prireikus turėtų būti imamasi papildomų veiksmų. Nepaisant to, kas pasakyta, ekspertai mano,

kad universitetas turėtų išsaugoti pagrįstą studijų programų stabilumą. Jei pagrindinės programos bus persvarstomos pernelyg dažnai, pvz., kas trejus metus, tai gali turėti neigiamą poveikį nutraukiamų studijų programų absolventų vertei darbo rinkoje, nes darbdaviai gali manyti, kad studijų programa yra prastos kokybės. Be to, jei studijų programos persvarstomos pernelyg dažnai, sumažės laiko, kurį dėstytojai galėtų skirti atskirų dalykų modulių tobulinimui.

46. Universitetas ne tik tobulina savo studijų programas, bet ir kelias programas (ypač verslo, vadybos, edukologijos ir filologijos srities) vykdo kartu su kitomis institucijomis. Šis bendradarbiavimas naudingas tuo, kad geriau panaudojami riboti finansiniai ištekliai, o studentai turi galimybę pasirinkti daugiau ir įvairesnių studijų modulių.

47. Universitetas yra įsipareigojęs palengvinti studijas tiems studentams, kuriems dėl laikinų permainų arba nuolatinio poreikio turėti tam tikras studijų galimybes reikalingi ypatingi susitarimai dėl studijų. Puikiai vertinamas universiteto įsipareigojimas aprūpinti kabinetais ir studijų medžiaga studentus, turinčius negalią (regėjimo, klausos ar motorikos sutrikimų).

48. Universitetas yra pasirašęs daugybę mainų ir bendradarbiavimo susitarimų (apie 100 susitarimų pagal *Erasmus* mainų programą ir apie 50 dvišalio bendradarbiavimo susitarimų). Daug doktorantūros studentų, su kuriais ekspertų grupė kalbėjosi, sakė, kad kelis mėnesius praleidžia Omahos mieste esančiame Nebraskos universitete. Ši tarptautinė patirtis doktorantams labai naudinga – padeda lengviau atlikti tyrimą rengiant disertaciją. Mainų programose dalyvaujančių laipsnį suteikiančių programų studentų skaičius sumažėjo ir tai suprantama atsižvelgiant į bendrą studentų skaičiaus mažėjimą pastaraisiais metais. Nepaisant to, universitetas turėtų ieškoti naujų priemonių, pavyzdžiui, sudaryti dvipusius susitarimus dėl pagrindinių studijų programų – tai būtų paskatinimas laipsnį suteikiančių programų studentams pasinaudoti visų institucijų teikiamomis mokymosi galimybėmis. Tarptautinis dėstytojų judumas šiek tiek sumažėjo, tačiau tarptautinio judumo programose dalyvaujančių dėstytojų dalis pastebimai išaugo, nes sumažėjo dirbančių dėstytojų skaičius.

#### 49. Trumpa vertinimo srities apžvalga (stiprybės ir silpnybės)

2012 m. studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis įvertinta teigiamai ir buvo toliau tobulinama.

Ekspertų grupė nustatė šias srities **stiprybes**:

- Parengta daug ir įvairių studijų programų, tenkinančių regiono ir šalies darbo rinkos poreikius;

- Vykdomos studijų programos, kurios yra vienintelės Lietuvoje;
- Suteikiant e. mokymosi, iššestinių studijų ir mokymosi visą gyvenimą galimybes tenkinami skirtingi studentų poreikiai;
- Aktyviai bendradarbiaujama su atitinkamais socialiniais dalininkais: jie nuolat įtraukiami į naujų studijų programų kūrimo procesą, sudaromi susitarimai, pagal kuriuos būsimi darbdaviai įsipareigoja priimti studentus į darbą šiems pabaigus studijas.

Ekspertų grupė nustatė šias srities **silpnybes**:

- Negebėjimas pritraukti pakankamą skaičių studentų (šis iššūkis kyla ne tik ŠU, bet ir visoms Lietuvos aukštosioms mokykloms);
- Didelė būtinybė užtikrinti tarptautiškumo galimybes (šalies ir užsienio lygiu) studentams, pasirinkusiems studijas Šiaulių universitete.

## 50. Veiklos gerinimo rekomendacijos

- Universitetas turėtų palaikyti pastovų, o ilgainiui didinti naujų studentų skaičių – tai strateginiame plane numatytas prioritetas. Kitas svarbus tikslas – priimti gerus studentus. Tačiau svarbiau palaikyti pastovų priimamų studentų skaičių nei kelti minimalius priėmimo balus. Paradoksalu, kad vietos studentų nubyreėjimo lygis mažesnis už visų universiteto vykdomų studijų programų studentų nubyreėjimo vidurkį. Taigi galima daryti prielaidą, kad studijas baigiančių studentų skaičius priimtinas, nors šiame universitete taikomas studentų priėmimo balas iš esmės yra žemesnis už šalies vidurkį. Papildomų kursų, susijusių su pagrindinėmis akademinėmis disciplinomis, pasiūlymas vietiniams studentams galėtų būti naudingas tuo, kad padėtų užpildyti studentų spragas ir geriau parengtų juos mokymuisi – taip būtų išvengta mokymosi nesėkmių ar didelio studentų nubyreėjimo.
- Kurdamas studijų programų turinį universitetas turėtų ir toliau glaudžiai bendradarbiauti su socialiniais partneriais. Taip pat labai svarbu išlaikyti mokymo, kurį universitetas suteikia savo absolventams, mokslinį lygį. Universitetui neabejotinai naudinga palaikyti glaudžius ryšius su visuomene, pvz., kviestis atvykstančius dėstytojus arba apibrėžti studijų temas ir mokslinių tyrimų sritis kartu su įmonėmis ir savivaldybėmis. Tačiau jeigu socialiniams arba verslo partneriams bus palikta mokyti pernelyg didelė kiekvieno studijų modulio dalis, gali būti iškreiptas studijų turinys ir nukentės studentų akademinės kvalifikacijos.



51. Srities vertinimas: **Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.**

## V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

52. Ekspertų grupė išnagrinėjo ir pagal metodikoje nustatytus kriterijus įvertino ŠU mokslo ir (arba) meno veiklos sritį, jos svarbą, tarptautinius ryšius ir suderinamumą su Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatomis atsižvelgdama į 2012 m. atlikto universiteto veiklos vertinimo išvadas ir rekomendacijas.

53. 2012 m. išvadose mokslo ir meno veikla įvertinta teigiamai. Didžiausio pagyrimo universitetas sulaukė už tarpdisciplininį požiūrį į mokslinius tyrimus. Ankstesnį vertinimą atlikusi ekspertų grupė pažymėjo, jog ŠU sudarė išsamų veiklos rodiklių rinkinį, kad paskatintų ir pagerintų mokslinę veiklą ir jos rezultatus. Apskritai universitetui buvo patarta stiprinti bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje vietos, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.

54. Grupė nustatė, kad mokslinių tyrimų veikla gerai dera su universiteto misija ir strateginiais tikslais.

55. Grupė įsitikino, kad ŠU stengiasi suderinti Europos mokslinių tyrimų erdvės prioritetus su regiono plėtros poreikiais. Šiaulių universitete buvo įkurtas specialus administracinis padalinys, kurio tikslas – padėti parengti paraiškas dėl dalyvavimo tarptautiniuose ir regioniniuose mokslinių tyrimų projektuose ir tinkluose. Šis padalinys teikia konsultacijas ir techninę pagalbą per projekto rengimo ir paraiškų teikimo procedūrą.

56. ŠU strateginiai dokumentai (pvz., 2015–2020 m. universiteto strategija, trejų metų strateginis veiklos planas ir tolesnių veiksmų planas) yra universiteto mokslo ir meno veiklos tobulinimo ir stiprinimo pagrindas. Šiuose dokumentuose nurodyta, kaip toliau stiprinti ŠU mokslo ir meno veiklą, visų pirma skatinant tarptautiškumą ir sektorių partnerystę. Strateginių dokumentų tiksluose numatytos konkrečios priemonės – sektorių partnerystės stiprinimas skatinant inovacijas ir tobulinant tarptautinius mokslinių tyrimų rezultatų standartus griežtai laikantis tyrimų sričių prioritetiškumo.

57. Grupė vertina ŠU pastangas skatinti dėstytojus ir tyrėjus kelti kvalifikaciją, kad gebėtų konkuruoti dėl tarptautiniu ir regioniniu atžvilgiu svarbių mokslinių tyrimų projektų.

58. Universiteto strateginis planas parengtas tam, kad būtų pasiekti pagrindiniai tikslai ir sureaguota į daugelį ankstesnį vertinimą atlikusios ekspertų grupės rekomendacijų. Pavyzdžiui,

siekiant paskatinti bendradarbiavimą su verslo ir viešuoju sektoriais mokslinių tyrimų srityje, taikoma mokslinių grupių ir jaunųjų mokslininkų premijavimo sistema. Norint sustiprinti tarptautinį mokslinių tyrimų aspektą ir pagerinti meno veiklos rezultatus bei publikacijų kokybę, taikoma finansinės paramos sistema, skatinanti tyrėjus skelbtis žurnaluose, kurių nuorodos yra *ISI WEB of Science* duomenų bazėse. Be to, ŠU finansiškai remia keliones mokslo reikalais ir dalyvavimą tarptautiniuose mokslinių tyrimų bei profesiniuose tinkluose (pvz., verslo kelionių fondas, skirtas dėstytojams, studentų judumo fondas ir t. t.). Šios neseniai įgyvendintos priemonės neabejotinai turės ilgalaikį poveikį ŠU mokslinių tyrimų tobulinimui. Tačiau trumpalaikėje perspektyvoje jų poveikis ne toks akivaizdus. Pavyzdžiui, įgyvendintos priemonės negali labai greitai ir reikšmingai pagerinti publikacijų kokybės. Tuo tikriausiai galima paaiškinti, kodėl, nepaisant pripažinimo, kad tarptautiniu mastu aukšto lygio mokslinių tyrimų veikla ir jos rezultatai yra svarbūs, tarptautinė universiteto dėstytojų publikavimo veikla vis dar gana kukli ir 2011–2014 m. ne itin pagerėjo (SS, 3.5 priedas).

59. Atsižvelgdama į strategijos įgyvendinimo veiksmų plane nurodytų priemonių apimtį ir dėstytojų ir kitų socialinių dalininkų per vizitą pateiktą informaciją, ekspertų grupė daro prielaidą, kad dauguma sąlygų, reikalingų tyrimams sustiprinti, sudaryta, taigi yra galimybė netolimoje ateityje išplėtoti publikavimo veiklą ir pagerinti publikacijų kokybę. Problemą, turint omenyje publikacijų patvirtinimą ir paskelbimą, padės išspręsti aktyvi vidinė procedūra, kai dėstytojai skaito vieni kitų darbus prieš teikiant juos kokybiškiems žurnalams.

60. Ekspertų grupė pripažįsta, jog dėstytojai, studentai ir kiti socialiniai dalininkai aiškiai suvokia universiteto misiją ir vaidmenį Šiaulių regione ir yra pasirengę remti mokslinių tyrimų veiklą, kad būtų užtikrinama regiono ir tarptautinės raidos krypčių integracija.

61. ŠU aktyviai dalyvauja keliuose mokslinių tyrimų projektuose, skirtuose vietos plėtrai ir žmonių gerovei remti (pvz., susijusiuose su poilsio paslaugomis, technologinėmis inovacijomis, švietimo gerinimu, regiono augimu ir kt.), stengdamasis sujungti regiono ir tarptautinę mokslinę patirtį ir sukurti naujų žinių, kurios būtų naudingos regiono ir tarptautiniu mastu.

62. ŠU labai stengiasi didinti savo konkurencingumą, susijusį su dalyvavimu aukšto lygio tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose, ir gauti papildomą finansavimą moksliniams tyrimams skatindamas dėstytojus ir doktorantūros studentus teikti paraiškas. Pavyzdžiui, šiuo ataskaitiniu laikotarpiu dėstytojai parengė daugiau nei dvidešimt projektinių pasiūlymų ir gavo būtiną paramą iš universiteto administracijos. ŠU dalyvauja COST, ERASMUS, ERA-NET ir

kituose tarptautiniuose tinkluose ir taip įgyja daugiau patirties, reikalingos konkurencingumui didinti siekiant vaisingo akademinio ir profesinio bendradarbiavimo.

63. ŠU vykdo pirmos, antros ir trečios (doktorantūros) pakopų programas, kurios sudaro būtinas sąlygas ugdyti jaunųjų mokslininkų kartas ir stiprinti mokslinių tyrimų gebėjimus. Tačiau universitetas siūlo tik keturių mokslo krypčių – edukologijos, ekonomikos, vadybos ir filologijos – doktorantūros studijų programas. Studentų į kiekvienos iš minėtų mokslo krypčių doktorantūros studijas priimama mažai – kasmet nuo vieno iki keturių. Kaip rašoma savianalizės suvestinėje, 2012–2014 m. bendras doktorantūros studentų skaičius buvo gana pastovus (maždaug 42–46 studentai). Ataskaitiniu laikotarpiu priimti 27 doktorantai (19 iš jų yra nuolatinė studijų studentai, 8 – iššestinių).

64. Universitetui sunku plėtoti kokybiškas doktorantūros studijas, nes doktorantūroje studijuojančių studentų, o ir pačių doktorantūros studijų programų yra mažai. Todėl, kaip sužinojo ekspertų grupė, buvo sudaryti konsorciškai su pirmaujančiais Lietuvos universitetais siekiant kartu vykdyti doktorantūros studijų programas. Grupė pritaria šiam požiūriui, bet rekomenduoja plėtoti ryšius ir bendradarbiauti su akademinėje srityje stipriais tarptautiniais partneriais ir bendromis pastangomis gauti papildomą finansavimą ne iš Lietuvos (pvz., iš struktūrinių fondų) siekiant pagerinti doktorantūros studijų kokybę (organizuojant jungtines doktorantų mokyklas, pasikviečiant užsienio konsultantų, siūlant galimybę gauti dvigubą laipsnį).

#### 65. Trumpa vertinimo srities apžvalga (stiprybės ir silpnybės)

Iš savianalizės suvestinės ir grupės pokalbių vizito metu aiškiai matyti, kad Šiaulių universitete, aiškia nišą regione turinčioje aukštojoje mokykloje, yra puikių stiprybių ir galimybių skatinti mokslo pažangą.

Ekspertų grupė nustatė šias srities **stiprybes**:

- Aiškiai suformuluota vizija, plėtros strategija ir įgyvendinimo planai, įskaitant mokslinių tyrimų kokybės gerinimą skatinančias priemones;
- Gera vadybos sistema su nustatytais kokybiniais rodikliais, padedančiais nuolat kontroliuoti ŠU plėtros procesus;
- Palaikantys socialiniai partneriai;
- Į regiono poreikius orientuotų mokslinių tyrimų paklausa;
- Atsidavę ir aukštos kvalifikacijos dėstytojai;

- Pakankamai gera infrastruktūra ir prieinami ištekliai.

Ekspertų grupė nustatė šias srities **silpnybes**:

- Nėra tarptautinio mokslinio bendradarbiavimo veiklos strateginio planavimo, dėl to mažesnė, nei būtų galima tikėtis, publikacijų kokybė;
- Palyginti nedidelis ŠU konkurencingumas pritraukiant tarptautinių rėmėjų moksliniams tyrimams finansuoti;
- Palyginti žemas doktorantūros studijų tarptautiškumo lygis;
- Nedidelis siūlomų doktorantūros studijų programų skaičius;
- Nepakankami dėstytojų užsienių kalbų įgūdžiai.

66. Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad 2012–2015 m. ŠU nepadarė didelės pažangos mokslinių tyrimų srityje ir didelių rezultatų nepasiekė. Tačiau grupė pažymėjo, kad ŠU strateginiai planai ir išsamiai parengtos strategijų įgyvendinimo priemonės padėjo sukurti būtinas prielaidas mokslinių tyrimų kokybei gerinti atsižvelgiant į universiteto misiją ir vaidmenį regione.

#### 67. Veiklos gerinimo rekomendacijos

- Atsižvelgdamas į 2012 m. vertinimą atlikusios ekspertų grupės pasiūlymą, universitetas turėtų nuolat stiprinti bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje vietos, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu; pvz., galėtų kartu su socialiniais partneriais apsvarstyti mokslo parko kūrimo klausimą.
- ŠU turėtų imtis tinkamų priemonių doktorantūros studijų tarptautiškumui didinti. Patartina įtraukti į universitetų konsorciumus tarptautinius partnerius, kviestis tarptautinių konsultantų, siūlyti studijų dalykus, kurių mokytų kvalifikuoti užsienio dėstytojai, rengti jungtinio ir dvigubo laipsnio studijų programas bendradarbiaujant su tarptautiniais universitetais partneriais.
- ŠU turėtų ir toliau didinti mokslinių tyrimų specializacijos poveikį, daugiausia dėmesio skirdamas taikomųjų mokslinių tyrimų kokybei, ir skatinti mokslinių tyrimų rezultatų skelbimą tarptautiniu mastu.

- ŠU turėtų formuoti sistemiškesnį požiūrį į mokslo veiklos planavimą ir vykdymą, įtraukdamas socialinius partnerius ir nepriklausomus šio proceso vertintojus.

**68. Srities vertinimas: Mokslo ir (arba) meno veiklos sritis vertinama teigiamai.**

## VI. POVEIKIS REGIONO IR ŠALIES RAIDAI

69. Grupė išnaginėjo universiteto poveikį regiono ir šalies raidai vadovaudamasi metodikoje nustatytais kriterijais ir įvertino universiteto indėlio į ekonomikos, kultūros, socialinę ir aplinkos raidą veiksmingumą ir svarbą.

70. 2012 m. vertinimo išvadose poveikio regiono ir šalies raidai sritis buvo įvertinta teigiamai. Ankstesnį vertinimą atlikusi ekspertų grupė padarė išvadą, kad ŠU tvirtai integravosi regione ir veikia kaip Šiaulių miesto bei regiono socioekonominės ir kultūrinės plėtros katalizatorius. Tačiau buvo pateikta rekomendacija sukurti ŠU ekonominio, socialinio ir kultūrinio poveikio matavimo sistemą. Be to, ankstesnio vertinimo grupė rekomendavo siekiant tobulinti akademinės programos inicijuoti sistemingus rinkos tyrimus ir paspartinti socialinių partnerių įtraukimą į universiteto reikalus.

71. Universiteto vizija ir misija rodo, kad ŠU stengiasi prisidėti prie regiono ir šalies pažangos savo tarptautine mokslo, meno ir pažangaus mokymo veikla. 2015–2020 m. strategijoje universitetas nustatė keturias strategines kryptis ir strateginį tikslą „didinti poveikį regiono ir šalies raidai“. Universiteto pažangai poveikio regiono ir šalies raidai srityje stebėti naudojami keturi rodikliai: „1) absolventų įsidarbinamumo pagal specialybę procentas nuo visų absolventų; 2) tyrimais grįstų rekomendacijų ir sukurtų produktų (įskaitant ir meną) įgyvendinimo procentas; 3) absolvento mėnesio atlyginimo vidurkis; 4) suorganizuotų renginių, įtraukiant socialinius partnerius, skaičius“.

72. Universitetas kiekvienais metais tvirtina metinį strategijos įgyvendinimo planą, kuriame išsamiai nurodomi veiksmai ir rodikliai. Atsakomybę už rodiklių stebėseną universitetas pavedė tam tikroms vadovaujančioms priežiūros grupėms. Tačiau ekspertų grupė patartų užduoties stebėti, kaip įgyvendinami rodikliai, neskirti specialistų grupėms (pvz., mokslininkų grupėms, akademiniam skyriams), nes iš tikrųjų tai reiškia, kad niekas nėra atsakingas.

73. Ekspertų grupė gerai vertina universitetą už tai, kad jis įgyvendina 2016 m. metiniame strategijos įgyvendinimo plane nurodytą uždavinį „parengti sistemišką poveikio aplinkai koncepciją“. Grupė pažymi, jog universitetui būtų naudinga šį rezultatą pasiekti per trumpesnę, nei numatyta, laiką, kad juo būtų galima pasinaudoti rengiant 2017 m. metinį strategijos įgyvendinimo planą. Dar patartina įtraukti kokybinius rodiklius.

74. Išnagrinėjusi numatytų veiksmų įgyvendinimo rezultatus, ekspertų grupė pateiktoje informacijoje aptiko netikslumų (pvz., savianalizės suvestinėje nurodyta, kad 2015 m. suorganizuota 550 renginių, strategijos įgyvendinimo metiniame veiksmų plane (2015 m.) – 284 renginiai, o rektorius 2015 m. ataskaitoje – 415 renginių). Be to, keli planuoti veiksmai buvo perkelti į kitus metus (pvz., „praktiškai pritaikyti mokslo ir meno veiklos rezultatus“). Nors ekspertų grupė supranta, jog kiekvienas universiteto padalinys už veiklą gali atsiskaityti pagal skirtingus standartus, tai, kad nebuvo darnių dokumentų, trukdė įvertinti tikrąjį konkrečios poveikio priemonės veiksmingumą.

75. Kaip ekspertai sužinojo vizito metu, universitetas sustiprino partnerystę su privačiuoju, viešuoju ir nevalstybiniu sektoriais. Dėl to ne tik daugėja taikomųjų mokslinių tyrimų, bet ir didėja studentų įsidarbinamumas – daugelis jų susiranda darbą pagal specialybę.

76. Per diskusijas ekspertams paaiškėjo, kad ŠU yra Šiaurės Lietuvos mokslo, švietimo, kultūros ir meno centras. Universitete įgyjamos tarpdalykinės žinios apie neįgalumą, įskaitant ugdymą, sveikatinimą ir socialinę gerovę, praktiškai pritaikomos ŠU logopedijos centre, kuris teikia paslaugas kalbos sutrikimų turintiems vaikams, studentams ir suaugusiesiems, ŠU hipoterapijos centre, kuris teikia reabilitacijos paslaugas raidos sutrikimų turintiems vaikams, ŠU sveikatinimo ir konsultavimo paslaugų centre, kuris konsultuoja elgesio ar emocinių problemų turinčius vaikus, jų tėvus, pedagogus ir kitus specialistus.

77. Universiteto biblioteka, meno galerija ir botanikos sodas yra prieinami visuomenei. Be to, nuo 2012 m. bibliotekoje yra vaikų priežiūros kambarys, kur vaikai gali būti paliekami kelioms valandoms. Tai vienintelė tokia paslauga, teikiama šios rūšies Lietuvos institucijose. Kasmet vaikų priežiūros kambaryje prižiūrima 550 vaikų. Kitos universiteto patalpos, kuriose įsikūręs S. Gliudžio gamtos muziejus, vaikų kūrybinės saviraiškos studija „Gera diena“, Sportinio ugdymo tyrimų laboratorija, garso įrašų studija ir poligrafinių paslaugų centras, taip pat yra viešos. Pagirtina, kad universitetas prisideda prie kultūros lygio kėlimo regione ir organizuoja šimtus renginių, tarp jų – meno ir kultūros festivalius, parodas ir koncertus.

78. Ataskaitiniu laikotarpiu ŠU ir jo socialiniai partneriai įkūrė tris naujus klasterius – Lietuvos autodalių gamintojų ir eksportuotojų asociaciją, Šiaulių regiono lengvosios pramonės klasterį ir Šiaurės vakarų Lietuvos vaikų reabilitacijos klasterį. Socialiniai partneriai, su kuriais kalbėjosi ekspertai, palankiai vertina universiteto mokslininkų indėlį į bendrus projektus. Be to, siekiant stiprinti universiteto bendradarbiavimą su verslo įmonėmis ir valstybės institucijomis, skatinti



inovacijas, įkurtas ŠU Tarpsektorinės partnerystės centras (anksčiau – Socialinės partnerystės ir inovacijų centras). Socialiniai partneriai pripažino aktyviai dalyvaujantys studijų programų tobulinimo procese. Pavyzdžiui, telekomunikacijų bendrovės darbdaviai skaito studentams paskaitas jų būsimoje darbo aplinkoje. Apskritai partneriai džiaugiasi, kad bendradarbiauja su universitetu, juos tenkina absolventų kvalifikacija; absolventus jie apibūdino kaip iniciatyvius ir sugebančius pritaikyti savo įgūdžius darbo rinkoje.

79. Grupė pripažįsta, kad Šiaulių universitetui kyla nemažai iššūkių, įskaitant demografinę padėtį, masinę emigraciją ir pasaulinę ekonomikos krizę. Atsižvelgdamas į tai, universitetas stengėsi tapti tarptautiškesnis. Siekiant pritraukti daugiau studentų, buvo pasitelkti tarpininkai Šri Lankoje, Jungtinėje Karalystėje, Indijoje, Bangladeše, Vengrijoje, Kazachstane ir Ukrainoje. Socialiniai partneriai pripažįsta svarbų universiteto indėlį didinant Šiaulių miesto patrauklumą pasauliui.

80. Per susitikimus su alumnais akcentuota, kad ataskaitiniu laikotarpiu pagerėjo ŠU reputacija. Dabar ŠU garsėja kaip vykdomas tarptautinius aerobiologijos srities mokslinius tyrimus ir išsiskiria tuo, kad atlieka neįgalumo ir lyties mokslinius tyrimus. Be to, absolventai pabrėžia Tęstinių studijų instituto, kuris nuolat padeda gerinti ir tobulinti besikeičiančiai darbo rinkai reikalingus gebėjimus, svarbą. Alumnai dar turi galimybę penkerius metus po baigimo naudotis Karjeros centro paslaugomis ir konsultuotis dėl studijų galimybių, gauti patarimų ir mokymų dėl darbo paieškos, CV parengimo, pasirengimo darbo pokalbiui. Be to, jie gali dalyvauti karjeros dienose, pradėtose organizuoti prieš penkerius metus. 2016 m. balandžio 16 d. alumnų atstovai steigė ŠU alumnų asociaciją, kuri, tikimasi, pagerins universiteto ir jo absolventų bendradarbiavimą.

81. Kaip patvirtinta ekspertų grupės vizito metu, universitetas daro didelį poveikį regiono raidai įvairiose srityse ir apibūdinamas kaip „regiono švyturys“. Tačiau grupė pažymėjo, kad trūksta pažangos masto ir poveikio veiksmingumo vertinimo patirties. Todėl universitetui būtų naudinga toliau tobulinti sistemą, kuri padėtų stebėti veiksmus ir sisteminti pasiektus rezultatus.

82. ŠU strategija buvo oficialiai pateikta Lietuvos Respublikos Seimui ir jo patvirtinta. Universiteto tikslas dalyvauti regiono ir šalies socialinės, ekonominės ir kultūrinės pažangos procesuose atitinka prioritetus, nustatytus Šiaulių miesto 2014–2020 m. strateginiame plėtros plane, valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“,

mokslo ir studijų ateities vizijoje „Besimokanti Lietuva 2030“, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo įstatyme, 2009 m. Liuveno komunikate ir 2010 m. Budapešto ir Vienos deklaracijoje.

83. Siekdamas tapti regiono pažangos lyderiu, ŠU aktyviai įsitraukė į mokslo populiarinimo ir mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos veiklą. Jis surengė 131 mokslinę konferenciją, dalyvavo įvairiose mokslo šventėse ir renginiuose („Erdvėlaivis Žemė“, „Tyrėjų naktis“); įkūrė 50 mokslininkų kavinių (SS 106 punktą, p. 34). Ekspertų grupei ŠU pateikė įrodymų, kad apie 62 proc. (328/532) 2015 m. parengtų mokslinių straipsnių yra tiesiogiai susiję su regiono problematika.

84. ŠU nuolat įtraukia studentus į skubių valstybės problemų sprendimo procesą. Kaip tvirtino universiteto atstovas, bakalauro baigiamieji darbai labiau orientuoti į konkrečias šalies ir regiono problemas, magistrų baigiamuosiuose darbuose nagrinėjami platesni, socialiniams partneriams svarbūs klausimai, o daktaro disertacijose daugiausia dėmesio skiriama pasaulinės svarbos klausimams (pvz., temos „Pajamų nelygybės vertinimas ekonominio augimo kontekste“, „Asmeninio vartojimo ir ekonominio augimo sąryšio analizė“, „Investavimo ir finansavimo sprendimų modernizavimas finansų rinkose globalizacijos sąlygomis“).

85. Svarbus universiteto poveikio įrodymas yra studentų praktinė veikla. 2014 m. praktiką atliko 1140 studentų, 78 proc. iš jų – regione. Tai rodo didėjančią universiteto ir jo socialinių partnerių bendradarbiavimo veiksmingumą – bendradarbiavimas padeda didinti būsimų specialistų gebėjimus.

86. Grupė įsitikino, kad ŠU dėstytojai socialiai labai aktyvūs: skaito paskaitas ir nuotolines paskaitas, veda praktinius seminarus, kursus, dėsto kvalifikacijos kėlimo kursuose, organizuoja įvairią veiklą, skirtą profesinėms organizacijoms (bendruomenėms), mokyklų studentams ir miesto piliečiams. Grupės vizito metu socialiniai partneriai pateikė kelis pavyzdžius, įrodančius ŠU darbuotojų pasiryžimą tarnauti bendruomenei (pvz., buvo paprašyta profesinės mokykloms studentams paskaityti atvirą paskaitą apie antropologiją ir vienas katedros dėstytojas iš karto sutiko skaityti ją nemokamai).

87. ŠU aktyviai dalyvauja regiono plėtros procese: jis, kaip socialinis partneris, įtrauktas į Šiaulių regiono plėtros tarybą, ŠU rektorius yra Šiaulių regiono plėtros tarybos ir Šiaulių miesto strateginės plėtros tarybos narys, docentas J.V. Vaitkevičius – Šiaulių miesto savivaldybės

visuomenės sveikatos tarybos pirmininkas. Nagrinėjamu laikotarpiu šeši iš 31 Šiaulių miesto tarybos narių buvo universiteto darbuotojai (SS 124 punktas, p. 39).

88. Grupė patvirtina, kad aktyvi universiteto dėstytojų ir administracijos darbuotojų veikla neabejotinai turi poveikį regiono, šalies ir pasaulio socioekonominei bei kultūros raidai.

#### 89. Trumpa vertinimo srities apžvalga (stiprybės ir silpnybės)

Iš savianalizės suvestinės ir visų pokalbių aišku, kad ŠU vykdo plačią veiklą, siekdama daryti poveikį regiono ir šalies raidai.

Grupė nustatė šias aptariamąs vertinimo srities **stiprybes**:

- Stipri partnerystė su privačiuoju, viešuoju ir nevalstybiniu sektoriais;
- Didelė integracija regione – universitetas yra Šiaurės Lietuvos mokslo, švietimo kultūros ir meno centras;
- Dėmesys visuomenės poreikių tenkinimui – universiteto biblioteka, meno galerija ir botanikos sodas yra atviri visuomenei;
- Stiprus socialinių partnerių palaikymas – socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja universiteto valdyme ir studijų programų tobulinimo procese;
- Įpareigojantis dalyvavimas mokslo populiarinimo ir mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos regione veikloje;
- Aktyvus universiteto dėstytojų ir administracijos dalyvavimas socialinėje veikloje.

Grupė nustatė šias aptariamąs vertinimo srities **silpnybes**:

- Pažangos masto ir poveikio regionui veiksmingumo vertinimo patirties stoka;
- Išskaidyta atsakomybė už kai kurių rodiklių pasiekimą;
- Kiekybinių poveikio regionui vertinimo rodiklių stoka.

#### 90. Veiklos gerinimo rekomendacijos

- Nepaisant to, kad universitetas daro didelį poveikį regionui įvairiose srityse, trūksta pažangos masto ir poveikio veiksmingumo vertinimo patirties. Grupė rekomenduoja universitetui toliau tobulinti sistemą, kuri padėtų stebėti veiksmus ir įamžinti pasiektus rezultatus.

**91. Srities vertinimas: Poveikio regiono ir šalies raidai sritis vertinama teigiamai.**

## VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

### Grupė gerai vertina universitetą už šiuos dalykus:

- dalykišką savianalizės suvestinę;
- esminius patobulinimus strateginio valdymo ir vidinio kokybės užtikrinimo srityse;
- SSGG analizės patobulinimą ir naudojimą;
- lankstų požiūrį į skirtingų studentų poreikių tenkinimą;
- plačias galimybes mokytis visą gyvenimą;
- tinkamą mokslinių tyrimų veiklos suderinimą su universiteto misija ir plėtros tikslais;
- gerai organizuotą informacijos judėjimą tarp socialinių dalininkų grupių;
- įsitraukimą į regiono reikalus.

### Rekomendacijų santrauka

- Reikėtų reguliariai stebėti ir vertinti strateginio plano įgyvendinimą laikantis tvirto (kalendorinio) plano, kuriame aiškiai nurodyti orientyrai.
- Turėtų būti nuolat tikrinama, ar pagrindiniai veiklos rodikliai ir įgyvendinimo rodikliai atitinka paskirtį. Ši rekomendacija tinka ir vidinio kokybės užtikrinimo sistemai. Tuo tikslu vadovybė, vidaus ir išorės socialiniai dalininkai ir nepriklausomi ekspertai galėtų atlikti išsamų tarpinį vertinimą. Jį atliekant reikėtų pasistengti nustatyti perteklinius rodiklius ir tas strateginio valdymo sritis, kurioms rodikliai dar nenustatyti. Tai galėtų būti papildomi universiteto poveikio regionui matavimai, pagrįsti pasitvirtinusia poveikio regiono ekonomikai analizės metodika (kuri apima tiesioginį, netiesioginį, sužadintą ir paskatintą universiteto poveikį regionui).
- Norint sumažinti administravimo našą ir su stebėjimo bei pranešimo sistemos įgyvendinimu susijusių operacijų išlaidas, reikėtų optimaliai sumažinti pranešimo apie įgyvendinimo rodiklius intervalus. Gali prireikti kelių pranešimo teikimo ciklų, kad būtų galima nustatyti tinkamą konkrečios grupės įgyvendinimo rodiklių intervalą, bet dėstytojai ir darbuotojai turėtų būti patenkinti, jei sumažėtų jiems tenkanti administracinė našta. Pavyzdys galėtų būti su mokslinių tyrimų rezultatais susiję įgyvendinimo rodikliai, nes dažnai praeina nemažai laiko nuo rankraščių užbaigimo iki jų paskelbimo, o pranešti apie tyrimų rezultatus kartą per metus, atrodo, pakanka. Apskritai kalbant, vadovybė

turėtų apsvarstyti, ar nereikėtų pereiti prie metinių rodiklių arba trejų metų slankiųjų vidurkių, kai tai atitinka pranešimo ir stebėsenos tikslus.

- Universitetas turėtų palaikyti pastovų, o ilgainiui didinti naujų studentų skaičių – tai strateginiame plane numatytas prioritetas. Kitas svarbus tikslas – priimti gerus studentus. Tačiau svarbiau palaikyti pastovų priimamų studentų skaičių nei kelti minimalius priėmimo balus. Paradoksalu, kad vietos studentų nubyreėjimo lygis yra mažesnis už visų universiteto vykdomų studijų programų studentų nubyreėjimo vidurkį. Taigi galima daryti prielaidą, kad studijas baigiančių studentų skaičius yra priimtinas, nors šiame universitete taikomas studentų priėmimo balas iš esmės yra žemesnis už šalies vidurkį. Papildomų kursų, susijusių su pagrindinėmis akademinėmis disciplinomis, pasiūlymas vietiniams studentams galėtų būti naudingas tuo, kad padėtų užpildyti studentų spragas ir geriau parengtų juos mokymuisi – taip būtų išvengta mokymosi nesėkmių ar didelio studentų nubyreėjimo.
- Kurdamas studijų programų turinį universitetas turėtų ir toliau glaudžiai bendradarbiauti su socialiniais partneriais. Taip pat labai svarbu išlaikyti mokymo, kurį universitetas teikia savo absolventams, mokslinį lygį. Universitetui neabejotinai naudinga palaikyti glaudžius ryšius su visuomene, pvz., kviestiti atvykstančius dėstytojus arba kartu su įmonėmis ir savivaldybėmis nustatyti studijų temas ir mokslinių tyrimų sritis. Tačiau jeigu socialiniams arba verslo partneriams bus palikta mokyti pernelyg didelė kiekvieno studijų modulio dalis, gali būti iškreiptas studijų turinys ir nukentės studentų akademinės kvalifikacijos.
- ŠU turėtų remtis savo stiprybėmis, kad sukurtų tvarios plėtros galimybes. Universitetui patartina įgyvendinti 2012 m. vertinimą atlikusios ekspertų grupės pateiktus pasiūlymus ir apsvarstyti mokslo ir technologijų parko kūrimo kartu su socialiniais partneriais klausimą. Be to, universitetas, atsižvelgdamas į konkrečius ŠU dėstytojų edukacinius gebėjimus, turėtų įkurti kompetencijų centrą, sistemingai įtraukti doktorantūros studentus į bendrus mokslinių tyrimų projektus ir didinti doktorantūros studijų tarptautiškumą.
- ŠU turėtų imtis tinkamų priemonių doktorantūros studijų tarptautiškumui didinti. Patartina įtraukti į universitetų konsorciumus tarptautinius partnerius, kviestiti tarptautinius konsultantus, siūlyti studijų dalykus, kuriuos dėstyti kvalifikuoti užsienio

dėstytojai, rengti jungtinio ir dvigubo laipsnio studijų programas bendradarbiaudamas su tarptautiniais universitetais partneriais.

- ŠU turėtų ir toliau didinti mokslinių tyrimų specializacijos poveikį, daugiausia dėmesio skirdamas taikomųjų mokslinių tyrimų kokybei, ir skatinti mokslinių tyrimų rezultatų skelbimą tarptautiniu mastu.
- ŠU turėtų formuoti sistemiškesnę požiūrį į mokslo veiklos planavimą ir vykdymą, įtraukdamas socialinius partnerius ir nepriklausomus šio proceso vertintojus.
- Nepaisant to, kad universitetas daro didelį poveikį regionui įvairiose srityse, trūksta pažangos masto ir poveikio veiksmingumo vertinimo patirties. Grupė rekomenduoja universitetui toliau tobulinti sistemą, kuri padėtų stebėti veiksmus ir įamžinti pasiektus rezultatus.

## VIII. ĮVERTINIMAS

*Šiaulių universiteto* veikla vertinama **teigiamai**.

Grupės vadovas:  
Team leader:

Prof. Andreas Knorr

Grupės nariai:  
Team members:

Prof. Tiuu Paas

Prof. Kari Jouko Raiha

Mr. Stasys Švagždys

Ms. Meda Andrijauskienė

Vertinimo sekretorius:  
Review secretary:

Dr. Helene Kamensky



# PRIEDAS. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS



ORIGINALAS NEBUS SIUNČIAMAS

## ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

Studijų kokybės vertinimo centro  
L.e.p. direktorei Norai Skaburskienei

2016-05-11 Nr. 1-03-516-06-54

### DĖL FAKTINIŲ PASTABŲ PATEIKIMO ŠU VEIKLOS VERTINIMO IŠVADŲ PROJEKTUI

Remdamiesi 2016-05-10 SKVC atsiųstu ŠU veiklos vertinimo išvadų projektu dėkojame Ekspertams ir SKVC už pastabas bei pažymime, kad faktinių pastabų išvadų projektui ir jo turiniui neturime.

Norime paminėti, kad vertingos Ekspertų rekomendacijos, išsakytos vizito metu, jau apsvarstytos posėdžiuose ir kai kurios pradėtos įgyvendinti:

- atnaujintas Kokybės vadovas, atnaujintos studijų programų komitetų ir vertinimo komitetų procedūros ir jas reglamentuojantys dokumentai;
- Taryboje patvirtinti strateginio veiksmų plano įgyvendinimo rodikliai už pirmą 2016 metų ketvirtį;
- parengti dokumentai infrastruktūros pastatų atsakymui, siekiant optimizuoti išlaidas;
- intensyviai rengiami akademinų padalinių strateginiai planai;
- vykdomos tarptautinės mokslinio tinklo RENET diskusijos ir tarptautiniai seminarai doktorantams, kuriuos veda užsienio mokslininkai.

Pagal atsiųstas ŠU veiklos vertinimo išvadas artimiausiu metu bus sudarytas paskesnės veiklos planas Ekspertų rekomendacijoms ir pastaboms įgyvendinti.

Rektorius

Donatas Jurgaitis

(Renata Bilbokaitė, 868440235, el. p. [renata.bilbokaite@inbox.lt](mailto:renata.bilbokaite@inbox.lt))

Viešoji įstaiga  
Vilniaus g. 88, 76285 Šiauliai

Tel. (8 41) 59 58 00  
Faks. (8 41) 59 58 09  
El. p. [all@cr.su.lt](mailto:all@cr.su.lt)

Duomenys kaupiami ir saugomi  
Juridinių asmenų registre  
Kodas 111951345  
PVM mokėtojo kodas LT119513417

AB Šiaulių bankas  
LT76718000000141119