



Klaipėdos
universitetas

PATVIRTINTA
Klaipėdos universiteto tarybos
2026 m. vasario 5 d. nutarimu Nr. 9N-59

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO 2021– 2030 METŲ PLĖTROS STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS

Klaipėda, 2026 m.

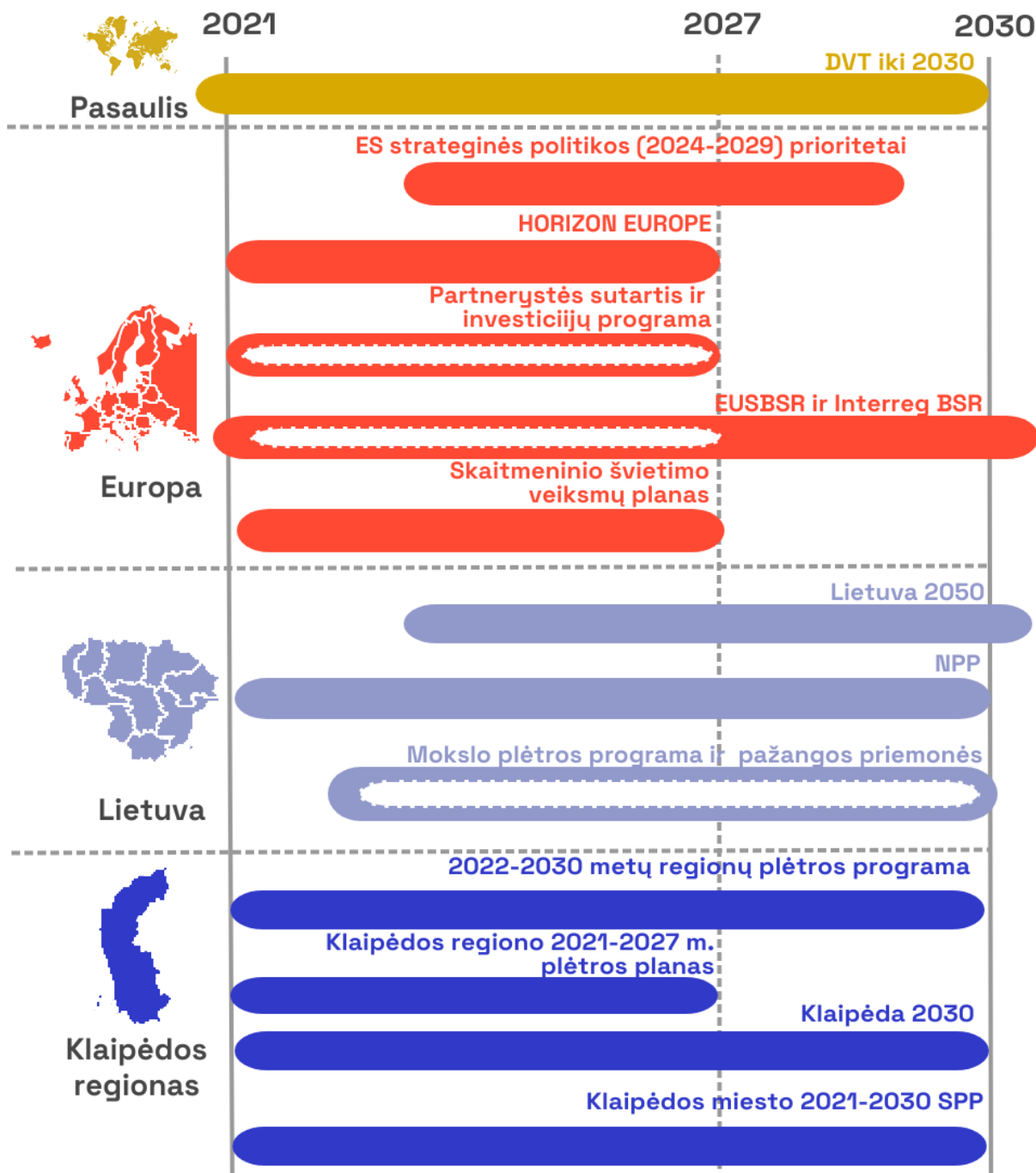
Turinys

I. ES, VALSTYBINIO, REGIONINIO LYGMENS IR KITŲ PLANAVIMO DOKUMENTŲ ANALIZĖ	3
II. ESAMOS SITUACIJOS ANALIZĖ	9
II.1. Klaipėdos universiteto vidaus aplinkos analizė	9
II.1.2. Studijų ir studentų veiklos, tarptautiškumo įvertinimas	12
II.1.3. Mokslo ir inovacijų veiklos analizė	17
II.1.4. Visuomeninės veiklos įvertinimas	19
II.1.5. Infrastruktūros ir technologijų įvertinimas	21
II.1.6. KU veiklos vertinimo išvados bei pozicionavimas reitinguos	23
II.2. Klaipėdos universiteto išorinės aplinkos analizė	29
II.2.1. Globalių tendencijų įvertinimas	29
II.2.2. Demografinės situacijos analizė	30
II.2.3. Ekonominės situacijos analizė	32
II.2.4. Aukštojo mokslo sektoriaus analizė	36
II.3. PESTAT analizės rezultatai	40
II.4. SSGG analizės rezultatai	45
III. KLAIPĖDOS UNIVERSITETO PLĖTROS STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS (IKI 2030 M.)	49
III.1. Klaipėdos universiteto misija ir vizija	49
III.2. Klaipėdos universiteto pagrindinės strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir jų matavimo rodikliai	49
III.3. Klaipėdos universiteto plėtros strategijos atnaujinimo priemonių planas	53

I. ES, VALSTYBINIO, REGIONINIO LYGMENS IR KITŲ PLANAVIMO DOKUMENTŲ ANALIZĖ

Klaipėdos universiteto 2021–2030 m. strategijos atnaujinimas (KU SPP) parengtas atsižvelgiant į globalius, Europos Sąjungos (ES), valstybinio, regioninio lygmens planavimo dokumentus.

1.1 pav. ES, valstybinio ir regioninio planavimo dokumentai, aktualūs KU SPP



➤ **Europos Sąjungos planavimo dokumentai, turintys sąsajų su KU SPP:**

Europos Sąjungos strateginė politikos kryptis 2024–2029 m. – tai aukščiausio lygmens politinis dokumentas, apibrėžiantis pagrindines ES prioritetines sritis instituciniam ciklui. Laikotarpis (2024–2029 m.) atitinka naują Europos Komisijos (EK) kadenciją. Šiuo dokumentu grindžiami visų ES programų, iniciatyvų, investicijų ir finansavimo instrumentų – įskaitant Horizon Europe, Interreg, Europos regioninės plėtros fondą, Europos socialinį fondą+, Jūrų, žuvininkystės ir akvakultūros fondą ir kt. – tikslai ir tematinės kryptys. Pažymėtina, kad Klaipėdos universiteto (toliau – KU) veiklos kryptys glaudžiai dera su pagrindiniais *2024–2029 m. ES strateginės politikos prioritetais*. KU prisideda prie *klestinčios ir konkurencingos Europos*, stiprindamas jūrinės ir regioninės ekonomikos kompetencijas, ugdydamas aukštos kvalifikacijos specialistus bei skatindamas inovacijų kūrimą ir diegimą. *Saugią ir atsparią Europą* KU remia plėtodamas mokslinius tyrimus, susijusius su aplinkos, pakrančių ir infrastruktūros apsauga, rizikų valdymu ir regiono atsparumo didinimu. *Klimatui neutralią, žalią ir socialiai teisingą Europą* KU atliepia integruodamas darnaus vystymosi, žiedinės ir mėlynosios ekonomikos principus į studijas, mokslą ir bendradarbiavimo iniciatyvas. *Globalios Europos tikslus* KU įgyvendina dalyvaudamas tarptautinėse partnerystėse ir stiprindamas tarpvalstybinį mokslo bei inovacijų bendradarbiavimą jūrinėje srityje. *Modernios ir demokratiškos ES siekius* KU palaiko skatindamas pilietinį įsitraukimą, regiono bendruomenių įgalinimą ir mokslo pagrįstų sprendimų svarbą viešajai politikai.

2021–2027 m. ES sanglaudos politikos Partnerystės sutartis ir ES fondų investicijų programa nustato Lietuvos investicijų kryptis

2021–2027 metams: inovacijos, skaitmenizacija, žalioji transformacija, įtrauktis ir regionų plėtra. Programa sudaro prielaidas mokslo ir studijų institucijoms, įskaitant universitetus, pasinaudoti finansavimo priemonėmis MTEP¹ veiklai, infrastruktūros plėtrai, talentų pritraukimui, regioninėms partnerystėms. KU SPP tikslinga suplanuoti arba peržiūrėti suplanuotas priemones, siekiant sistemingai išnaudoti galimybes, pasitelkiant ERPF, ESF+, TPF² fondų instrumentus.

Horizon Europe (Reglamentas (ES) 2021/695) – tai pagrindinė ES MTEP finansavimo programa 2021–2027 metams, skirta klimato kaitos padarinių švelninimui, Darnaus vystymosi tikslų (DVT) įgyvendinimui³ ir Europos konkurencingumo stiprinimui. Programa suteikia mokslo ir studijų institucijoms, įskaitant universitetus, galimybes plėtoti ir (arba) dalyvauti tarptautiniuose konsorciuose, misijose ir partnerystėse, stiprinant paraiškų rengimo ekosistemą bei tyrimų infrastruktūrą. KU SPP tikslinga suplanuoti arba peržiūrėti suplanuotas priemones dėl dalyvavimo „Paktas už Mokslą ir inovacijas (M&I)“⁴ programoje, įvairiose misijose, partnerystėse.

ES Baltijos jūros regiono strategija (EUSBSR) nustato tris pagrindinius tikslus: „Išsaugoti jūrą“, „Sujungti regioną“ ir „Didinti gerovę“. Strategija neturi fiksuoto galiojimo termino, dabartinis planavimo laikotarpis apima 2021–2027 m., o veiksmų planas – 2024–2026 m. KU, kaip jūrinio profilio aukštajai mokyklai, tikslinga aktyviai dalyvauti EUSBSR įgyvendinime per tarpsektorinius tinklus, *Interreg Baltic Sea Region programos* (Interreg BSR)⁵ projektus ir temines partnerystės platformas, stiprinant mokslo, viešojo sektoriaus ir verslo sąveiką.

Skaitmeninio švietimo veiksmų planas 2021–2027 m. yra EK iniciatyva, kuria

¹ Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra

² ERPF – Europos regioninės plėtros fondas, kurio tikslas mažinti regioninius ekonominius, socialinius ir teritorinius skirtumus ES; ESF+ – Europos socialinis fondas plius, kurio tikslas – investuoti į žmones, jų įgūdžius, užimtumą, socialinę įtrauktį ir švietimą; TPF – Talentų pritraukimo fondas, kurio tikslas – skatinti aukštos kvalifikacijos tyrėjų, dėstytojų, studentų pritraukimą į Lietuvą ir grąžinti juos iš užsienio.

³ Jungtinių tautų Generalinėje Asamblėjoje 2015 m. priimti 17 darnaus vystymosi tikslų.

⁴ Tai Europos mokslinių tyrimų erdvės (ERA) politinis susitarimas, patvirtintas 2021 m. Europos Taryboje, kuriuo visos ES valstybės narės ir Europos Komisija (EK) įsipareigojo stiprinti bendrą mokslo ir inovacijų politiką, ir apima tokius veiksmus: talentų judumas, atviras mokslas, duomenų erdvės, mokslo karjeros patrauklumas, mokslo-verslo jungtys.

⁵ Tai finansinė priemonė, įgyvendinanti EUSBSR tikslus, kuri remia konkrečius tarpvalstybinius projektus, prisidedančius prie strategijos tikslų pasiekimo, o finansavimas vyksta per ERPF.

siekiama skatinti švietimo sistemų ir aukštojo mokslo institucijų skaitmeninę transformaciją. Plane numatyti prioritetai apima skaitmeninių kompetencijų stiprinimą, hibridinių mokymo modelių plėtrą, atvirų švietimo išteklių plėtrą ir kibernetinio saugumo stiprinimą. Ši iniciatyva sudaro sąlygas aukštosios mokykloms diegti pedagogines ir technologines inovacijas, kurti pažangius *EdTech*⁶ sprendimus bei stiprinti akademinės bendruomenės skaitmenines kompetencijas. KU SPP tikslinga suplanuoti arba peržiūrėti suplanuotas priemones, skirtas skaitmeninės švietimo ekosistemos plėtrai, kompetencijų akademijos kūrimui ir studijų procesų sąsajoms su Europos aukštojo mokslo erdve (EHEA)⁷.

➤ **Valstybinio lygmens planavimo dokumentai, turintys sąsajų su KU SPP:**

*Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“ (VPS)*⁸ – pagrindinis ilgalaikis nacionalinis dokumentas, apibrėžiantis valstybės raidos viziją ir prioritetus iki 2050 m. Joje akcentuojami talentų ugdymas, žinių ir inovacijų ekonomikos stiprinimas, visuomenės atsparumo didinimas, tvarumas ir skaitmenizacija. Mokslo ir studijų institucijoms, įskaitant universitetus, VPS numato svarbų vaidmenį kuriant žinių

visuomenę, plėtojant mokslą ir inovacijas bei stiprinant regioninę lyderystę ir tarptautiškumą. KU ši strategija turėtų būti aukščiausio lygmens orientyras, su kuriuo derinami ilgalaikiai tikslai mokslo, studijų, bendruomenės, skaitmenizacijos ir tvarumo srityse. VPS švietimo, mokslo ir studijų srityje numatyti siekiai: konkurencinga aukštojo mokslo sistema, mokymasis visą gyvenimą, technologijomis grįstas švietimas, prieinamumas visiems, inovacijų plėtra ir pedagogų profesionalizacija. KU prie šių siekių prisideda stiprindamas mokslinių tyrimų kokybę ir tarptautiškumą, plėtodamas tęstinį mokymąsi, diegdamas *EdTech* sprendimus, skatindamas inovacijas, regionines partnerystes ir dėstytojų kompetencijų augimą.

2021–2030 m. Nacionalinis pažangos planas (NPP)⁹ yra pagrindinis šalies vidutinės trukmės strateginis dokumentas, konkretizuojantis VPS tikslus iki 2030 metų. Jame nustatyti valstybės pažangos tikslai ir uždaviniai inovacijų, skaitmenizacijos, švietimo kokybės, sveikatos, žaliosios transformacijos, socialinės sanglaudos ir regioninės plėtros srityse. NPP suformuluoti keli tikslai, juos įgyvendinantys uždaviniai bei nustatyti rodikliai, tiesiogiai arba netiesiogiai siejami su aukštojo mokslo institucijų veikla (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė. NPPP tikslai, uždaviniai ir rodikliai, kurie siejami su Universitetų veikla Lietuvoje

TIKSLAS IR UŽDAVINYS	NPP RODIKLIS
1 NPP tikslas. Pereiti prie mokslo žiniomis, pažangiosiomis technologijomis ir inovacijomis grįsto darnaus ekonomikos vystymosi ir didinti šalies tarptautinį konkurencingumą	
1.1 uždavinys. Stiprinti žmonių išteklius ir kompetencijas aukšto lygio mokslui ir mokslu grįstoms technologijoms kurti.	➤ Aukštojo mokslo ir valdžios sektorių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) veiklos finansavimas valstybės biudžeto lėšomis, palyginti su bendruoju vidaus produktu (BVP) (proc.); ➤ Aukštojo mokslo ir valdžios sektorių MTEP veiklos finansavimas Europos Sąjungos (ES) ir tarptautinių organizacijų lėšomis (be lėšų, pateiktų per valstybės biudžetą) (mln. Eur); ➤ Aukštojo mokslo ir valdžios sektorių MTEP veiklos finansavimas verslo įmonių lėšomis (mln. Eur)
1.2 uždavinys. Kurti aukšto lygio mokslo žinias, didinančias šalies konkurencingumą.	➤ Bendros MTEP išlaidos, palyginti su BVP (proc.) ➤ Tyrėjų dalis nuo visos darbo jėgos (viso etato ekvivalentu) (proc.)
1.3 uždavinys. Skatinti mokslui imlaus verslo kūrimąsi bei mokslo ir verslo bendradarbiavimą ir plėtoti verslumo kultūrą mokslo ir studijų institucijose	➤ Tyrėjų dalis aukštojo mokslo ir valdžios sektoriuose nuo visos darbo jėgos (viso etato ekvivalentu) (proc.) ➤ Naujų mokslų daktaro laipsnį apsigynusių asmenų skaičius 1 tūkst. 25–34 metų gyventojų (asmenys)

⁶ Tai švietimo technologijų sritis, jungianti informacines technologijas, pedagogiką ir inovacijas, siekiant pagerinti mokymosi bei mokymo procesus.

⁷ Europos aukštojo mokslo erdvė, sukurta siekiant suderinti Europos šalių aukštojo mokslo sistemas, kad studijos, diplomai ir kvalifikacijos būtų palankiai pripažįstami ir suderinami visoje Europoje. Ji įkurta Bolonijos proceso

pagrindu (nuo 1999 m.), prie jos šiuo metu prisijungusios 49 šalys, įskaitant Lietuvą.

⁸ [DĖL VALSTYBĖS PAŽANGOS STRATEGIJOS „LIETUVA 2050“ RENGIMO KONCEPCIJOS.](#)

⁹ [998 Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo.](#)

TIKSLAS IR UŽDAVINYS	NPP RODIKLIS
	➤ <i>Naujų mokslų daktaro laipsnį apsigynusių asmenų skaičius (asmenys)</i>
3 NPP tikslas. Didinti švietimo įtrauktį ir veiksmingumą, siekiant atitikties asmens ir visuomenės poreikiams	
3.7 uždavinys. Plėtoti mokslu grįstas studijas, geriau panaudojant laisvųjų mokslinių tyrimų potencialą, ir prisidėti prie Lietuvos ir pasauliui aktualių iššūkių sprendimo.	➤ <i>Valstybės biudžeto asignavimų dalių, skirtų mokslo ir studijų veikloms vykdyti, tarpusavio santykis, santykis</i> ➤ <i>Tarptautinių mokslinių publikacijų, parengtų su bendraautoriais iš užsienio, skaičius milijonui gyventojų;</i>

Atsižvelgiant į NPP, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija yra patvirtinusi *2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Mokslo plėtros programą*¹⁰ (ŠMSM programa), kurioje identifiкуotos 6 problemos („Aukšto tarptautinio lygio tyrėjų trūkumas Lietuvos mokslo sistemoje“, „Stinga aukšto tarptautinio lygio MTEP rezultatų“, „Nepanaudotas dalyvavimo tarptautinėse MTEP programose potencialas“, „Neišplėtoti MSI „trečiosios misijos“ (verslumo, žinių ir technologijų perdavimo) pajėgumai“, „Žemas verslo sektoriaus MTEP ir absorbcinis MTEP potencialas“, „Neišnaudojamas Lietuvos mokslo potencialas sprendžiant valstybei ir visuomenei kylančius iššūkius ir didinant studijų kokybę“). Šių iššūkių sprendimui numatytos pažangos priemonės, finansuojamos iš ES fondų ir valstybės biudžeto (apie 339,2 mln. Eur), kurios prisideda prie 1.1, 1.2, 1.3 ir 3.7 NPP uždavinių įgyvendinimo.

Siekiant įvertinti KU veiklos kokybę, rezultatų stebėseną ir tolesnę institucinį tobulinimąsi, atnaujinant KU strategiją, vadovaujamosi ŠMSM ministro įsakymais: 1) 2022–12–29 įsakymu Nr. V–2009 „Dėl studijų veiklos pasiekimų vertinimo, valstybės biudžeto skatinamojo finansavimo už studijų veiklos pasiekimus lėšų skirstymo mokslo ir studijų institucijoms, duomenų teikimo ir studijų veiklos pasiekimų vertinimo kriterijų svorio koeficientų nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“, nustatančiu studijų veiklos pasiekimų vertinimo kriterijus ir skatinamojo finansavimo skyrimo tvarką; 2)

2010–09–22 įsakymu „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir Aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, reglamentuojančiu aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo ir akreditavimo procedūras; 3) 2025–01–27 įsakymu Nr. V–76 „Dėl aukštųjų mokyklų pakartotinio išorinio vertinimo“, nustatančiu pakartotinio vertinimo tvarką, siekiant įvertinti pažangą įgyvendinant rekomendacijas.

➤ **Regioninio ir vietos lygmens planavimo dokumentai, turintys sąsajų su KU SPP:**

2022 m. patvirtintoje *2022–2030 metų regionų plėtros programoje* išskiriamos kelios problemos, prie kurių sprendimo gali reikšmingai prisidėti aukštojo mokslo įstaigos – i regionų ekonominio augimo netolygumai ir didesnė socialinės atskirties rizika kai kuriuose regionuose.

Klaipėdos ekonominės plėtros strategija „Klaipėda 2030“ (KEPS), yra pagrindinis miesto raidos dokumentas, kuriuo siekiama stiprinti Klaipėdos konkurencingumą bei užtikrinti tvarų gyventojų ir ekonomikos augimą. KEPS nustatyta strateginė ekonominė kryptis (mėlynosios ekonomikos plėtojimas) bei vienas iš prioritetų (stiprinti švietimo ir mokslo sistemą, pritaikant ateities ekonomikos poreikiams) siejasi su KU veikla, ypač jūrinio profilio mokslinių tyrimų, studijų programų ir regioninių partnerysčių srityse.

Klaipėdos miesto 2021–2030 m. strateginiame plėtros plane nustatyti trys pagrindiniai prioritetai – pažangi, konkurencinga ir subalansuota ekonominė

¹⁰ [67 Dėl 2022–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto min...](#)

plėtra; socialinė įtrauktis ir bendruomeniškumo stiprinimas; tvarus ir darnus vystymasis, bei 1 horizontalusis prioritetas – tarptautiškas jūrinis miestas. Šie prioritetai apibrėžia strateginį kontekstą, su kuriuo gali glaudžiai sietis ir KU misija, vizija bei veiklos kryptys, ypač talentų ugdymo, inovacijų ekosistemos plėtos, atvirų laboratorijų kūrimo, miesto ir universiteto partnerystės bei žaliosios transformacijos srityse.

Didžioji dauguma ES, valstybinio bei regioninio lygmens strateginio planavimo dokumentų rengiami, atsižvelgiant į Europos Sąjungos daugiametės finansinės perspektyvos laikotarpius. Šiuo metu galioja 2021–2027 m. finansavimo laikotarpis.

2025 m. EK pateikė pasiūlymą dėl naujos *daugiametės finansinės darbotvarkės (MFF) 2028–2034 m.* (vadinamos „post-2027“). Po 2027 m. numatoma, kad ES politika dar labiau bus orientuota į strateginį savarankiškumą, žaliąją transformaciją ir inovacijas. KU tikslinga planuoti veiklos kryptis *mėlynosios ekonomikos*, energetikos, klimato ir skaitmeninių kompetencijų srityse – tai bus pagrindinės finansavimo kryptys po 2027 m.

Aukštosioms mokykloms itin svarbus **išorinis vertinimas ir akreditavimas**. Lietuvoje atliekamas pagal *švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymą Nr. V–1529*, o jo vykdymą užtikrina **Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC)**. Išorinio vertinimo tikslas – nustatyti, ar aukštoji mokykla atitinka nacionalinius ir tarptautinius kokybės standartus, ir pateikti rekomendacijas tolesniam veiklos tobulinimui. Vertinimo procesą sudaro keturi etapai: aukštosios mokyklos savianalizės ataskaita, ekspertų vizitas, išorinio vertinimo ataskaita ir SKVC sprendimas dėl akreditacijos.

Aukštosios mokyklos veikla šiuo metu vertinama pagal keturias sritis: valdymą, kokybės užtikrinimą, studijų ir mokslo (meno) veiklą ir poveikį regionų bei šalies raidai. Kiekviena vertinamoji sritis įvertinama 1–5 balų skalėje, kur 5 reiškia aukščiausią kokybės lygį, o 1 –

neatitikimą minimaliems reikalavimams. Išorinio vertinimo rezultatai lemia akreditacijos trukmę, turi įtakos finansavimui, institucijos reputacijai ir tarptautiniam pripažinimui bei skatina studijų ir mokslo kokybės gerinimą.

2025 m. parengtas **naujos išorinio vertinimo metodikos projektas** žymi paradigmą pokytį aukštojo mokslo kokybės vertinime. Nors ir toliau išlieka keturios vertinimo sritys, jos iš esmės pertvarkytos ir papildytos naujais standartais:

- *valdymo srityje* stiprinamas strateginio valdymo, bendruomenės įtraukimo ir personalo politikos vertinimas;
- *vidinės kokybės užtikrinimo srityje* daugiau dėmesio skiriama sistemos poveikui ir rezultatams;
- *studijų programų ir jų portfolio valdymo srityje* studijų portfelis tampa strategine institucijos atsakomybe, numatomas reguliarus programų kokybės vertinimas ir 4 programų išsamios atvejo analizės
- *socialinės atsakomybės srityje* į pirmą planą iškeliamas mokymasis visą gyvenimą.

Balų skalė keičiama keturių kategorijų skale („įgyvendinta“ arba „iš esmės įgyvendinta“ arba „iš dalies įgyvendinta“ arba „neįgyvendinta“), todėl padidėja pakartotinio vertinimo tikimybė; saviakreditacijos teisė suteikiama tik tada, kai visos sritys įvertinamos kaip „iš esmės įgyvendintos“, o bet kuris „neįgyvendintas“ standartas lemia neakreditavimą. Studijų programos bus vertinamos valstybiniu mastu, remiantis rizikos, socialinio poveikio, skundų ir ankstesnių vertinimų duomenimis, taip pat įvedamas tikslinis programų vertinimas. Institucijoms taps būtina strateginius planus grįsti *pagrindinių*

veiklos rodiklių (PVR)¹¹ sistema, o analizę – 7 metų duomenų sekomis.

Taigi, naujoji išorinio vertinimo metodika įpareigoja aukštąsias mokyklas pereiti prie duomenimis pagrįsto, strategiškai

valdomo ir poveikumu grindžiamo kokybės įrodymo modelio, kuriame vertinama ne tik veikla, bet ir institucijos gebėjimas užtikrinti nuoseklia, tvarią ir atskaitingą akademinę raidą.

APIBENDRINIMAS

Klaipėdos universiteto 2021–2030 m. strategijos atnaujinimas rengiamas derinant universiteto plėtros tikslus su Europos Sąjungos, nacionaliniais ir regioniniais strateginiais dokumentais, siekiant užtikrinti veiklos atitiktį valstybės ir ES politikos prioritetams. Strategija turėtų būti orientuota į inovacijų, žaliosios ir skaitmeninės transformacijos, mokslu grįsto švietimo bei regioninės partnerystės stiprinimą, siekiant pasitelkti ES fondų ir tarptautinių programų instrumentus. Toks sisteminis derinimas užtikrina KU veiklos integralumą nacionalinėje aukštojo mokslo sistemoje ir leidžia tikslingai planuoti investicijas į mokslo, studijų bei infrastruktūros plėtrą iki 2030 metų.

Aukštųjų mokyklų akreditaciją Lietuvoje lemia SKVC vykdomas išorinis vertinimas. Svarbu paminėti, kad 2025 m. pabaigoje parengtas šio vertinimo atnaujinimas, pagal kurį aukštosios mokyklos yra įpareigosotos pereiti prie duomenimis grįsto, strategiškai valdomo ir poveikumu grindžiamo kokybės įrodymo modelio, kuriame būtų vertinama ne tik veikla, bet ir institucijos gebėjimas užtikrinti nuoseklia, tvarią ir atskaitingą akademinę raidą. Pagal naująjį vertinimo modelį bus stiprinimas pagrindiniais veiklos rodikliais grįsto strateginio valdymo reikšmė universitetų veiklai.

¹¹ Pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR arba angl. KPI) naudojami organizacijos tikslams matuoti ir vertinti jų įgyvendinimo pažangą

II. ESAMOS SITUACIJOS ANALIZĖ

II.1. Klaipėdos universiteto vidaus aplinkos analizė

II.1.1. Valdymas, struktūra ir žmogiškieji ištekliai

Pagrindinė informacija apie VšĮ Klaipėdos universitetą (KU):

- ✓ KU įsteigtas 1990 m. spalio 5 d., sujungus Kauno politechnikos instituto Klaipėdos fakultetą, Šiaulių pedagoginio instituto Klaipėdos ikimokyklinio auklėjimo fakultetą bei dalį Klaipėdos muzikos fakulteto katedrų, Lietuvos mokslų akademijos Ekosistemų analizės mokslų centrą.
- ✓ Nuo 2022 m. Klaipėdos universitetas kartu su Sveikatos apsaugos ministerija tapo Klaipėdos universiteto ligoninės (KUL) dalininkais, o tai sudaro sąlygas vykdyti studijas ir mokslinius tyrimus sveikatos priežiūros srityje.
- ✓ KU yra Vakarų Lietuvos mokslo, studijų ir kultūros centras, regioninės plėtros katalizatorius, jūros mokslų ir studijų lyderis, pasižymintis tarptautiniu mastu pripažintais pasiekimais ir išvystyta jūrine slėnio infrastruktūra – atvirosios prieigos tinklaveikos centru, kuriame glaudžiai bendradarbiauja mokslas, studijos ir verslas.
- ✓ KU teisinė forma – viešoji įstaiga, steigėjas – Lietuvos Respublikos Seimas.
- ✓ Klaipėdos universiteto valdymas grindžiamas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu. Kolegialūs valdymo organai – Taryba (strateginių reikalų valdymas, atskaitomybė visuomenei) ir Senatas (akademinio reikalų valdymas). Vienasmenis valdymo organas – rektorius, veikiantis universiteto vardu.
- ✓ Klaipėdos universiteto tarybos 2004 m. gruodžio 17 d. nutarimu Nr. 9N–34 patvirtinta KU organizacinė struktūra (žr. 2.2 paveikslą).
- ✓ KU veikia 3 fakultetai (Socialinių ir humanitarinių mokslų (SHMF), Jūrų technologijų ir gamtos mokslų

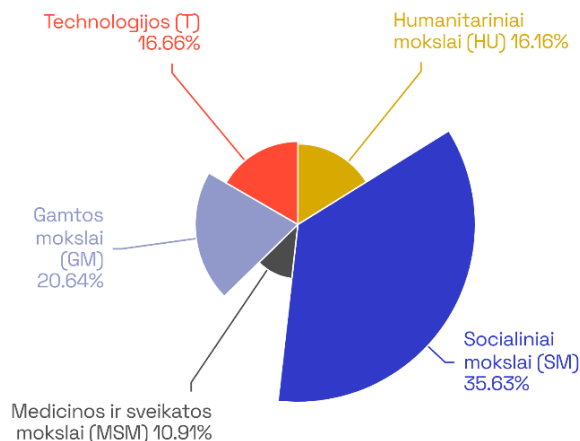
(JTGMF), Sveikatos mokslų (SMF) bei 2 institutai (Baltijos regiono istorijos ir archeologijos (BRIAI), Jūros tyrimų (JTI)).

- ✓ Be fakultetų ir institutų, Klaipėdos universiteto sudėtyje veikia administraciniai padaliniai bei kiti padaliniai ir centrai (Biblioteka ir mokslinės informacijos centras, leidykla, STEAM metodinis centras, Mokymosi visą gyvenimą centras, Kultūros centras, Sporto centras, Botanikos sodas, laivynas).

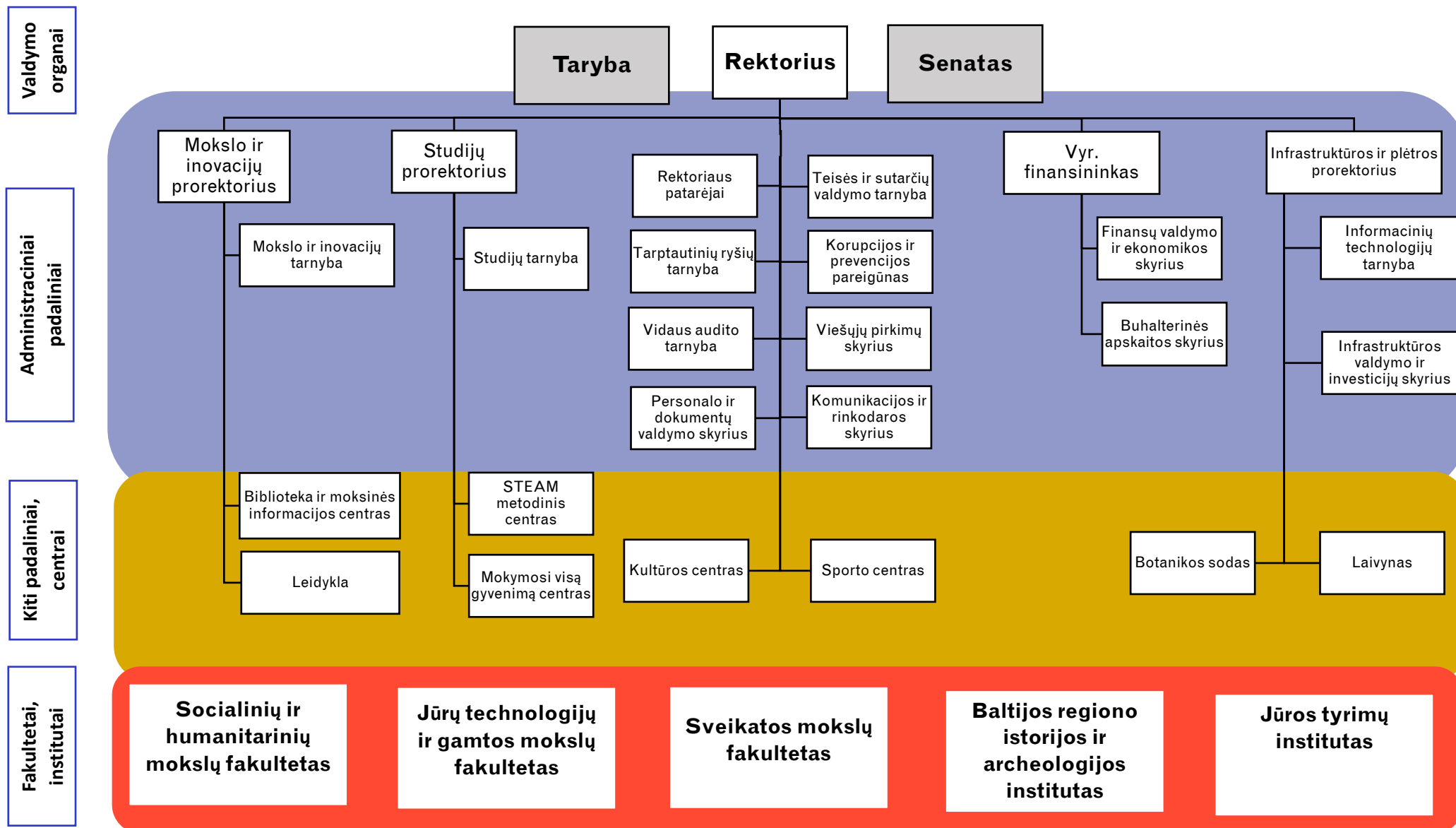
2024 m. Klaipėdos universitete buvo 382,2 etato akademinio personalo pareigybės arba 499 darbuotojai. Daugiausia jų (36 proc.) dirbo socialinių mokslų srityje, o mažiausia dalis (11 proc.) – medicinos ir sveikatos mokslų srityje.

Palyginti su 2021 m., bendras akademinio personalo darbuotojų skaičius padidėjo beveik 13 proc. Kitas KU personalas – tai pagalbinis mokymo, mokslinių tyrimų personalas (77 darb. arba 71,31 etato) bei personalas, teikiantis akademinę pagalbą studentams (103 darb. arba 94,7 etato).

2.1 pav. KU akademinio personalo etatų dalis pagal mokslų sritis

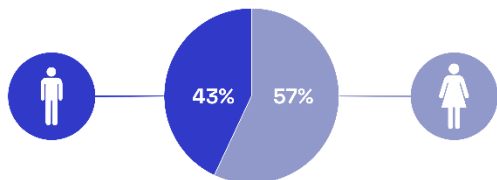


2.2 pav. KU organizacinė struktūra



KU siekia įgyvendinti lygių galimybių ir įvairovės principus. 2024 m. 57 proc. akademinio personalo sudarė moterys, kas atitinka šalies universitetų akademinio personalo pasiskirstymą pagal lytį.

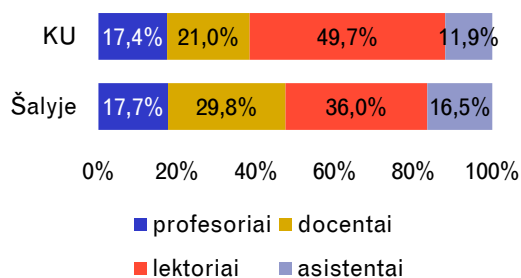
2.3 pav. KU akademinio personalo pasiskirstymas pagal lytį



Klaipėdos universiteto akademinį personalą sudaro aukštųjų mokyklų (universitetų) akademinės pareigybės, t. y. pedagogai (profesorai, docentai, vyresnieji lektoriai, lektoriai ir asistentai) bei mokslinių tyrimų institutų mokslo pareigybės, t. y. mokslininkai (vyriausieji ir vyresnieji mokslo darbuotojai, mokslo darbuotojai, jaunesnieji mokslo darbuotojai arba mokslininkai–stažuotojai). Pagal šį suskirstymą 2024 m. 310 KU darbuotojų (62,1 proc.) buvo universiteto akademiniai darbuotojai (pedagogai) ir 189 (37,9 proc.) – mokslinių tyrimų institutų akademinis personalas (mokslininkai).

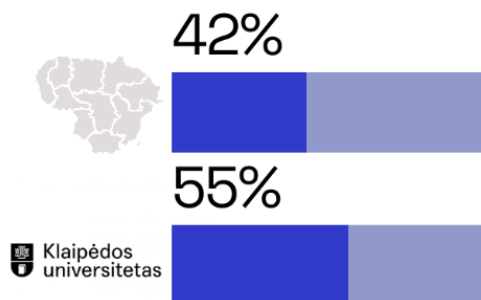
Palyginti su šalies vidurkiu, profesorių dalis (17,4 proc.) KU buvo panaši kaip šalyje (17,7 proc.), docentų ir asistentų dalis KU (atitinkamai 21 proc. ir 11,9 proc.) buvo mažesnė nei šalyje (atitinkamai 29,8 proc. ir 16,5 proc.), lektorių – didesnė (KU – 49,7 proc., šalyje – 36 proc.).

2.4 pav. KU ir šalies universitetinio akademinio personalo (pedagogų) dalis pagal pareigbes, 2024 m.



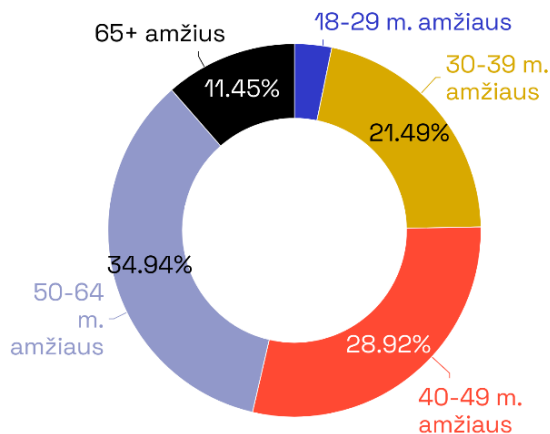
Mokslo laipsnį turintieji Klaipėdos universitete 2024 m. sudarė 54,8 proc., kai šalies rodiklis – 42,1 proc. (vertinant tik universiteto akademinį personalą – pedagoginius darbuotojus).

2.5 pav. Šalies ir KU mokslinį laipsnį turinčio universitetinio akademinio personalo (pedagogų) dalis, 2024 m.



Vertinant visą akademinį KU personalą (mokslininkus ir pedagogus), mokslo laipsnį turintieji 2024 m. sudarė 329 darbuotojus arba du trečdaliai viso KU akademinio personalo.

2.6 pav. KU akademinio personalo struktūra pagal amžių, 2024 m.



Pagal amžių didžioji dalis KU akademinio personalo 2024 m. buvo 40–64 m. amžiaus (63,8 proc.). Jaunesnių (iki 40 m.) akademinį darbuotojų dalis KU dalis siekė beveik ketvirtadalį, pensinio amžiaus – 11,4 proc.

APIBENDRINIMAS

KU (įsteigtas 1990 m.) reziduoja Vakarų Lietuvos regione, pietinėje Baltijos jūros pakrantėje, tad šio regiono tvari plėtra yra KU dėmesio centre. 2024 m. universitete dirbo 499 akademinio personalo darbuotojai (382,2 etato), iš kurių 62,1 proc. sudarė pedagogai, o 37,9 proc. – mokslininkai. Maždaug du trečdaliai viso akademinio personalo turėjo mokslo laipsnį. Daugiausia darbuotojų priklausė 40–64 metų amžiaus grupei (63,8 proc.), o moterys sudarė 55 proc. akademinio personalo. Tai rodo, kad KU savo veikloje gyvendinimo lygių galimybių principus. Palyginti su šalies vidurkiu, KU pasižymi didesne mokslo laipsnį turinčių akademinį darbuotojų dalimi bei panašia profesorių proporcija.

II.1.2. Studijų ir studentų veiklos, tarptautiškumo įvertinimas

Studijų veikla. KU 2024–2025 m. m. buvo vykdomos 64 studijų programos 11-oje studijų kryptių grupių. Iš jų 27 (šiek tiek daugiau nei 40 proc.) – užsienio kalba. Užsienio kalba vykdomų studijų programų dalis, palyginti su 2020–2021 m. m., padidėjo, nes 2020–2021 m. m. tokių programų buvo 36,5 proc. Tai lėmė didėjantis įstojusių studentų iš užsienio šalių skaičius. Didžiausia įvairovė pasižymi inžinerijos bei humanitarinių arba socialinių mokslų studijų kryptių grupės KU.

2.7 pav. KU vykdomų studijų programų skaičius pagal studijų kryptių grupes BA, MA¹²

- 1 programa **Sporto** studijų kryptių grupėje
- 1 programa **Technologijų mokslų** studijų kryptių grupėje
- 2 programos **Fizinių mokslų** studijų kryptių grupėje
- 2 programos **Gyvybės mokslų** studijų kryptių grupėje
- 3 programos **Informatikos mokslų** studijų kryptių grupėje
- 7 programos **Sveikatos mokslų** studijų kryptių grupėje
- 8 programos **Verslo ir viešosios vadybos** studijų kryptių grupėje
- 9 programos **Ugdymo mokslų** studijų kryptių grupėje
- 10 programų **Humanitarinių mokslų** studijų kryptių grupėje
- 10 programų **Socialinių mokslų** studijų kryptių grupėje
- 11 programų **Inžinerijos mokslų** studijų kryptių grupėje

Kai kurios Klaipėdos universiteto studijų programos yra unikalios, nes siūlomos tik šiame universitete (Gamtinė geografija ir okeanografija (BA), Jūrų hidrologija (MA), Biologija ir jūros biotechnologija (BA), Jūrų transporto inžinerija (BA), Uostų technologijų valdymas (BA), Laivybos ir uostų inžinerija (MA), Uosto statiniai (MA),

kt.) arba labai specializuotos (Baltijos šalių istorija (MA), Baltų kalbos ir kultūros (MA), kt.). Nuo 2023 m. Klaipėdos universitetas išplėtė Sveikatos mokslų studijų kryptių grupės programų skaičių.

Viena didesnių Lietuvos aukštųjų mokyklų problemų – mažėjantis studentų skaičius. Tam įtakos turi mažėjantis gyventojų skaičius (tarp jų – ir mažėjantis abiturientų skaičius), pasaulinės krizės (pandemija, karai), regionų, kaip gyvenamosios vietos, patrauklumo sumažėjimas.

Tačiau KU studentų skaičiaus kitimo tendencijos buvo nevienodos. Studijuojančių ir priimtų studentų skaičiaus sumažėjimas fiksuotas 2021–2022 metų laikotarpiu, o kitais laikotarpiais šie rodikliai augo. Bendrai per 2020–2025 m. laikotarpį Klaipėdos universitete studijuojančių studentų skaičius išaugo 18,7 proc., ir 2025–2026 m. m. universitete studijuoja rekordinis studentų skaičius – 3212. Iš jų beveik 40 proc. studentų studijuoja valstybės finansuojamose (VF) vietose (2020–2021 m. m. – 34 proc.), 55 proc. – valstybės nefinansuojamose (VNF) vietose (2020–2021 m. m. tokių studentų buvo 62 proc.), o kitose (papildomose) studijose – 5 proc. (2020–2021 m. m. – 4 proc.). Šie duomenys rodo, kad į VF vietas priimama vis daugiau studentų. Kitose (papildomose) studijose

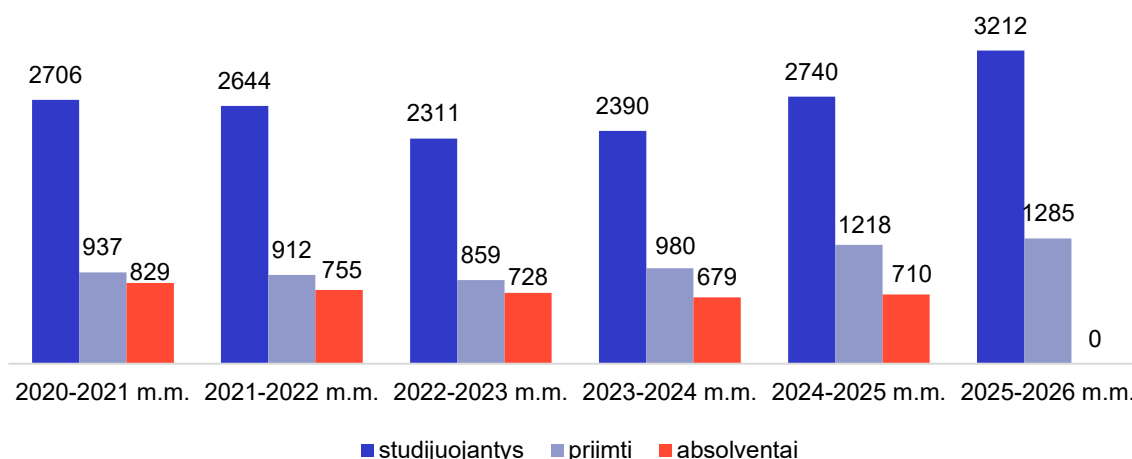
¹² BA – bakalauro studijos, MA – magistro studijos

studijuojančių asmenų skaičius padidėjo net 52 proc.

Studijuojančių studentų skaičiaus augimui pastaruoju metu esminės įtakos turėjo priimtų studentų skaičiaus padidėjimas – palyginti su 2020–2021 m. m., 2025–2026 m. m. į KU buvo priimta 37,1 proc. daugiau studentų (į VF vietas – 30,3 proc. daugiau, į VNF – 25,4 proc. daugiau į kitas (papildomas) studijas – net 116,7 proc. daugiau).

Absolventų skaičius tiesiogiai priklauso nuo priimtų ir studijuojančių studentų skaičiaus. 2024 m. Klaipėdos universitetą baigė 710 studentų – tai buvo vienas mažiausių rodiklių 2020–2024 m. laikotarpiu, tačiau vis dėlto didesnis nei 2023 m. Atsižvelgiant į pastaruoju metu augantį priimamų studentų skaičių, galima prognozuoti, kad ateityje absolventų skaičius taip pat didės.

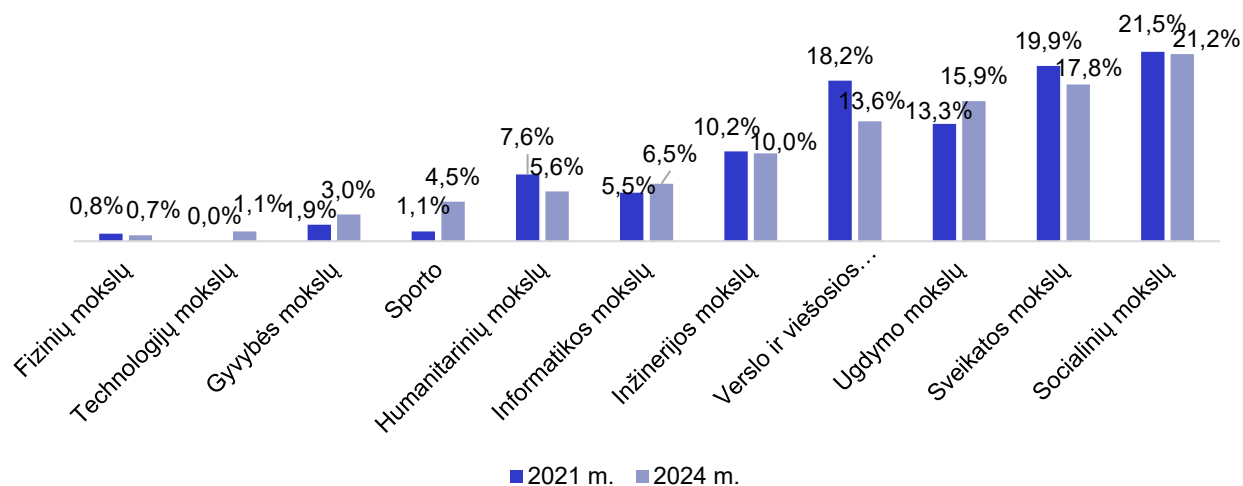
2.8 pav. KU studijuojančių, priimtų ir baigusių studentų skaičiaus dinamika 2020–2025 m.



Vertinant tik I, II pakopos ir profesines studijas, didžioji dalis KU studentų (39 proc.) 2024–2025 m. m. studijavo Socialinių mokslų ir Sveikatos mokslų

studijų kryptių grupėse, nors palyginti su 2020–2021 m. m., šiose studijų kryptių grupėse studentų skaičius šiek tiek sumažėjo.

2.9 pav. KU studijuojančių studentų skaičiaus dalis pagal studijų kryptių grupes, 2020–2021 m. m. ir 2024–2025 m. m.



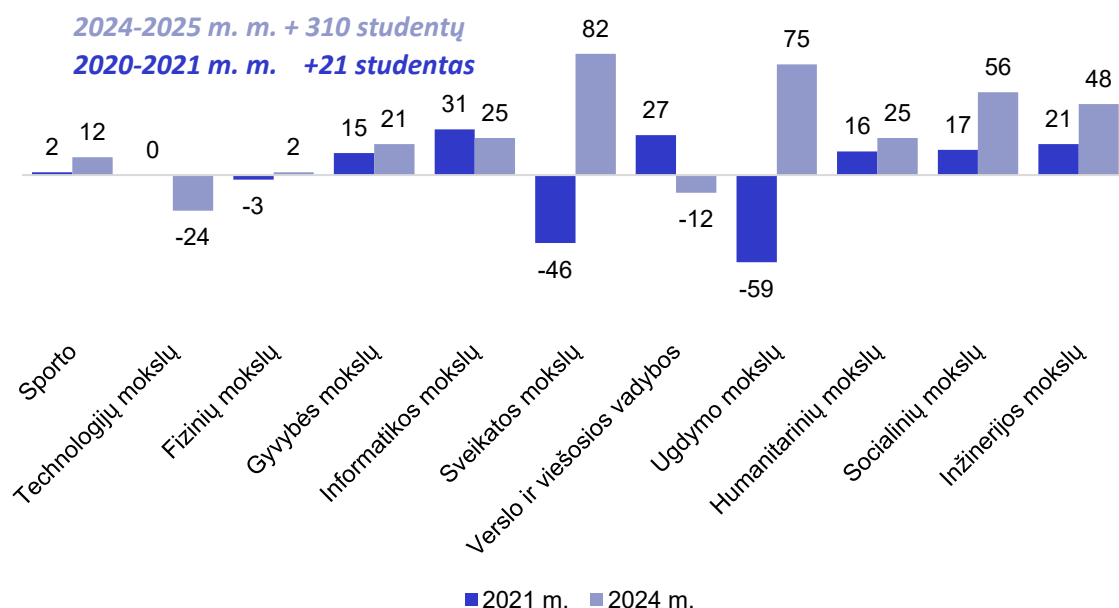
Taip pat sumažėjo ir studijuojančiųjų Verslo ir viešosios vadybos studijų krypties grupės programose, tuo tarpu Sporto, Ugdymo mokslų ir Gyvybės mokslų studijų kryptių grupėse studentų skaičius išaugo.

Vertinant tik I, II pakopos ir profesines studijas, 2024–2025 m. m. Technologijų mokslų studijų krypties grupės programas KU baigė 24 studentais daugiau, nei į jas įstojo (šios studijų krypties grupės programos KU nebevystomos), o Verslo ir viešosios vadybos studijų krypties grupės programos – 12 studentų daugiau. Į visas kitas studijų kryptių grupių programas 2024–2025 m. m. įstojo daugiau studentų, negu jas baigė. Didžiausias

įstojusių ir studijas baigusių studentų skaičiaus skirtumas fiksuotas Sveikatos mokslų studijų kryptių grupėje, kas rodo ryškų universiteto persiorientavimą į šią sritį. Apskritai, 2024–2025 m. m. į KU įstojo 310 studentų daugiau, nei baigė studijas, kai 2020–2021 m. šis skirtumas siekė vos 21 studentą. Tai patvirtina augantį KU patrauklumą studentų tarpe.

Pažymėtina, kad 2025–2026 m. m., palyginti su 2024–2025 m. m., ženkliai išaugo Socialinių mokslų ir Sveikatos mokslų studijų kryptių grupių programų populiarumas – į jas atitinkamai įstojo 44 ir 36 studentais daugiau. Tuo tarpu mažiau studentų rinkosi Ugdymo mokslų, Inžinerijos mokslų ir Humanitarinių mokslų studijų kryptių grupių programas.

2.10 pav. Į KU įstojusių ir jas baigusių studentų skaičiaus skirtumas pagal studijų kryptių grupes, 2020–2021 m. m. ir 2024–2025 m. m.



Klaipėdos universitetas išlieka populiarus tarp Vakarų Lietuvos abiturientų. Kasmet vidutiniškai apie 1200 šio regiono abiturientų pateikia prašymus studijuoti KU pirmosios pakopos studijose (bet kuriuo prioritetu). Nuo 2022 m. šis skaičius nuosekliai augo ir 2024 m. pasiekė 1277 abiturientus. Tuo metu bendras 2023–2024 m. m. abiturientų skaičius Lietuvoje siekė 20,22 tūkst.

asmenų, o Klaipėdos ir Telšių apskrityse – 3277 asmenis. Tai reiškia, kad beveik 39 proc. Vakarų Lietuvos abiturientų išreiškė poreikį studijuoti KU.

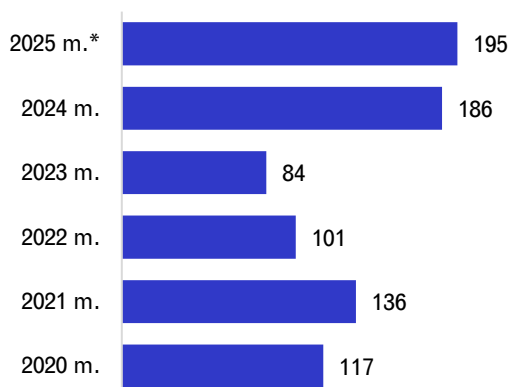
Vis dėlto išlieka problema – Vakarų Lietuvos regiono abiturientų potencialas stoti į valstybės finansuojamas vietas Klaipėdos universitete yra santykinai žemas. Nors 2020–2025 m. laikotarpiu priimtų studentų į valstybės

nefinansuojamas studijas dalis sumažėjo nuo 62 proc. iki 55 proc. (atitinkamai į valstybės finansuojamas vietas padidėjo nuo 34 proc. iki 40 proc.), palyginus 2025 m. su 2024 m. matyti, kad priimtų į valstybės nefinansuojamas vietas studentų dalis vėl padidėjo (2024 m. tokių studentų buvo 52 proc.). Be to, palyginti su šalies vidurkiu, priimtų į valstybės nefinansuojamas vietas studentų dalis KU vis dar buvo didesnė (2024 m. šalyje – 47 proc., KU – 52 proc.).

Todėl būtina ieškoti kompleksinių priemonių, kurios padėtų didinti regiono abiturientų konkurencingumą ir skatintų jų stojimą į valstybės finansuojamas vietas. Tai būtų vienas iš būdų padidinti potencialių KU klientų (studentų) skaičių (pvz., plėtoti skatinamųjų ir socialinių stipendijų mokėjimo galimybes, įgyvendinti kitas priemones).

Tarptautiškumas. Nuo 2024 m., pasikeitus dokumentų išdavimo tvarkai užsienio piliečiams, padidėjo leidimų laikinai gyventi (LLG) išdavimas. Tais metais į KU studijas priimtas ganėtinai didelis užsienio šalių studentų skaičius – 186. Palyginimui, 2023 metais priimti 84 nauji užsienio valstybių piliečiai.

2.11 pav. Užsienio valstybių piliečių, priimtų į KU, skaičius, 2020–2025 m.



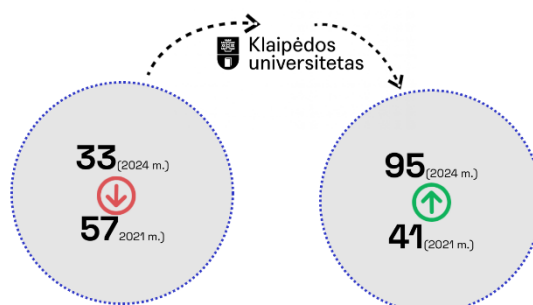
* 2025 m. vertinti iki lapkričio mėn. vidurio

Savo ruožtu, per vienuolika 2025 m. mėn. į KU atvyko studijuoti 195 užsienio piliečiai. Žvelgiant į 2020–2025 m. laikotarpį, šis rezultatas buvo didžiausias rezultatas (augimas siekė du trečdalius). 2025 m. priimtų užsienio studentų skaičius sudarė 15,2 proc. visų priimtų į KU studentų, kai 2021 m. jis buvo 12,5 proc. 2021 m. užsienio studentų skaičiaus augimas gali būti susijęs su 2019 m. spalio mėn. įvestu antru vyr. specialisto, dirbančio su užsienio studentų priėmimu, etatu, o nuo 2023 m. šio rodiklio sumažėjimas – su šalyje besikeičiančia migracijos politika. Geopolitinė situacija pasaulyje prisidėjo prie 2024–2025 m. užsienio studentų iš Ukrainos skaičiaus padidėjimo.

Iš viso 2025–2026 m. m. KU studijavo 421 studentas iš užsienio arba 13 proc. nuo bendro KU studijuojančių studentų skaičiaus, kai 2020–2021 m. m. šis rodiklis siekė 10 proc. (fiksuoiant spalio arba lapkričio mėn. duomenimis). Per penkerius metus studijuojančių studentų iš užsienio skaičius išaugo 64,5 proc. 2025–2026 m. m. TOP5 šalys, iš kurių atvyksta studijuoti studentai: Ukraina, Pakistanas, Indija, Bangladešas, Marokas.

Tarp KU studentų vis labiau populiarėja trumpalaikis mobilumas, kuris laikomas patrauklesnis nei viso semestro studijos užsienio šalių universitetuose. 2024 m. padidėjo išvykstančių studijoms KU studentų skaičius, tačiau sumažėjo atvykstančiųjų į KU.

2.12 pav. KU studentų mobilumo pokytis, 2021 m. ir 2024 m.



KU vykdomos kelios mobilumo formos: Erasmus+ mišrios intensyvios programos (BIP)¹³, EU–CONEXUS¹⁴ fizinis ir mišrusis mobilumas, EU–CONEXUS virtualus mobilumas ir EU–CONEXUS mikromodulių programa.

2024 m. pagal BIP programą studentai dalyvavo trumpalaikėse, 5–14 dienų trukmės mišriose studijų išvykose. EU–CONEXUS veiklos KU yra vykdomos nuo 2019 m. EU–CONEXUS fiziniame mobilume populiariausios studentų kryptys buvo Graikija ir Kroatija, o į KU dažniausiai atvyko studentai iš Prancūzijos, Italijos ir Ispanijos. EU–CONEXUS virtualus mobilumas suteikia galimybę KU studentams studijuoti aljanso siūlomas specializacijas (*Minor*¹⁵), kuriose dalyvauja mišrios grupės iš partnerinių universitetų. Atskirai

įgyvendinama EU–CONEXUS mikromodulių programa skirta bakalauro ir magistro studijų studentams, kuri suteikia papildomų tarpdisciplininių kompetencijų.

2024 m. dėstytojų fizinis mobilumas sumažėjo dėl riboto finansavimo; pagrindinės išvykimo kryptys buvo EU–CONEXUS aljanso šalys (Ispanija, Rumunija, Kroatija, Kipras, Vokietija, Švedija, Italija, Turkija, Lenkija), o į KU dažniausiai atvyko dėstytojai iš Latvijos, Lenkijos ir Turkijos.

KU taip pat Lietuvoje koordinuoja Baltijos universitetų programą (*angl. Baltic University Programme*), kuri jungia universitetus iš Baltijos regiono. Programa skirta tvarumo, aplinkosaugos ir demokratinio vystymosi temoms.

APIBENDRINIMAS

2024 m. KU vykdė 64 studijų programas, iš kurių šiek tiek daugiau nei 40 proc. buvo dėstomos užsienio kalba, o tai prisideda prie augančio tarptautiškumo ir užsienio studentų susidomėjimo. Nors 2021–2022 m. laikotarpiu studentų skaičius mažėjo, nuo 2023 m. stebimas stabilus augimas, 2025 m. pasiektas didžiausias priimtų bei studijuojančių studentų skaičius per nagrinėjamą laikotarpį, o priimtų studentų iš užsienio skaičius padidėjo dviem trečdaliais. KU vykdomos kelios mobilumo formos: Erasmus+ mišrios intensyvios programos (BIP), EU–CONEXUS fizinis ir mišrusis mobilumas, virtualus mobilumas bei mikromodulių programa. Universitetas taipogi koordinuoja Baltijos universitetų programos (BUP) veiklą Lietuvoje. Taigi, universitetas išlieka svarbiausiu Vakarų Lietuvos aukštojo mokslo centru. Tačiau siekiant didinti studijų kokybę ir konkurencingumą būtina stiprinti regiono abiturientų pasirengimą bei plėtoti priemones, ypatingai skatinančias studijas valstybės finansuojamose vietose.

¹³ Mišrioji intensyvi programa (*angl. Blended Intesive Programme, BIP*) – trumpalaikė, intensyvia mobilumo forma, derinanti fizinį mobilumą su virtualia (nuotoline) dalimis, kai fizinio mobilumo dalis vyksta kitame užsienio universitete (tarptautiniu mastu), trunkanti nuo 5 iki 30 dienų, o virtualioji dalis – bendri užsiėmimai, projektai, bendradarbiavimas internetu, kuris papildo ir paruošia arba pratęsia fizinį mobilumą.

¹⁴ Europos universitetų aljansas tvariam pakrančių miestų vystymuisi EU–CONEXUS (*angl. European University for Smart Urban Coastal Sustainability*) –tai bendradarbiavimo centras (HUB), kurio struktūra ir procesai yra veiksmingo administravimo ir operatyvinių klausimų sprendimo pagrindas bendrų tikslų siekimui. Aljansas ugdo tarpinstitucinio bendradarbiavimo dalinantis ekspertinėmis žiniomis kultūrą; tikslingai siekia didinti studijų kokybę apjungiant tarptautinio akademinio personalo mokslinę ekspertinę ir tarpkultūrinę patirtį, gerosios praktikos mainus,

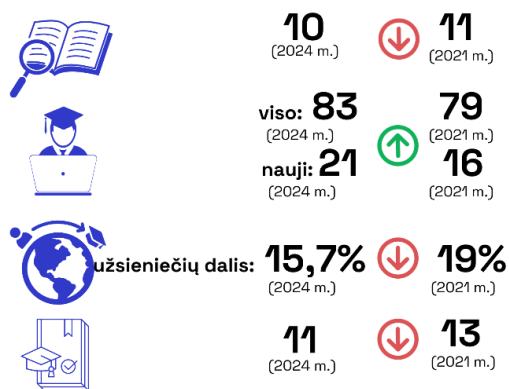
mokslo tyrimais ir iššūkiams grįsto mokymosi metodus ir formatus; derina edukacinių programų pasiūlą su visuomenės iššūkiais, regiono ekosistemos ir studentų poreikiais ateities kompetencijų ugdymui ir ekonomikos konkurencingumo didinimui; siekia reikšmingo poveikio visuomenei per sukurtų žinių, mokslinių tyrimų rezultatų ir inovacijų perdavimo procesus; remia darbuotojų profesinį tobulėjimą per keitimąsi gerąja praktika, tarpkultūrinės kompetencijas, kalbinius įgūdžius; plečia ir stiprina tinklavėiką per mokslo ir edukacinius projektus, bendras akademinės bendruomenės ir socialinių dalininkų veiklas siekiant konkurencingumo ir tvarumo tikslų; per konkursų organizavimą stiprina ryšius su moksleiviška auditorija ir jų pedagogais, siekia didinti susidomėjimą moksline veikla, kurti sprendinius tvarumui didinti.

¹⁵ EU-CONEXUS Minor – tai aljanso siūloma tarpdisciplininė studijų specializacija, kurią studentas gali laisvai pasirinkti kaip papildomą studijų sritį šalia savo pagrindinės programos.

II.1.3. Mokslo ir inovacijų veiklos analizė

Mokslinė veikla. 2024 m. KU nuosekliai stiprino doktorantūros studijų potencialą, nors dalyje rodiklių fiksuotas nežymus mažėjimas. Tais metais Klaipėdos universitete buvo vykdoma 10 doktorantūros studijų programų: edukologijos, politikos mokslų, vadybos, ekonomikos, filologijos, istorijos ir archeologijos, etnologijos, fizinės geografijos, ekologijos ir aplinkotyros bei transporto inžinerijos. 2021 m. doktorantūros studijų programų buvo daugiau, nei 2024 m. Tačiau 2024 m. į doktorantūrą buvo priimta 4 asmenimis daugiau studentų nei 2021 m., nors disertacijų apginta mažiau. 2024 m. sumažėjo užsienio doktorantų dalis. Vis dėlto 2024 metai Klaipėdos Universitetui išsiskyrė podoktorantūros stažuotojų pritraukimu.

2.13 pav. Informacija apie doktorantūros studijas KU

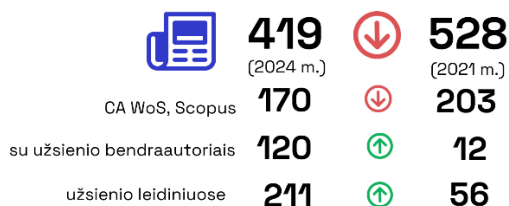


Vienu iš svarbiausių strateginių iššūkių KU įvardija medicinos rezidentūros ir doktorantūros programų kūrimą, kuris leistų dar labiau išplėsti mokslo tyrimų sritis ir sustiprinti universiteto konkurencingumą.

2024 m. KU mokslinės veiklos rezultatai rodo reikšmingą tarptautiškumo augimą, plečia mokslinių tyrimų finansavimo bazę ir didina universiteto matomumą Europos akademiniame erdvėje.

Per metus universitete buvo parengta 419 mokslinių publikacijų, iš kurių apie 40 proc. publikuota *Clarivate Analytics Web of Science (CA WoS)*¹⁶ ir *Scopus*¹⁷ duomenų bazėse, apie 30 proc. – parengta su užsienio bendraautoriais, o maždaug 50 proc. – išspausdinta užsienio leidiniuose. Daugiausia publikacijų, įtrauktų į prestižines duomenų bazes, parengta aplinkotyros ir okeanografijos srityse. Nors, palyginti su 2021 m., bendras publikacijų skaičius ir jų kiekis prestižinėse duomenų bazėse šiek tiek sumažėjo, pastebimas itin reikšmingas publikacijų tarptautiškumo augimas – su užsienio bendraautoriais parengtų darbų skaičius padidėjo net 10 kartų, o užsienio leidiniuose publikuotų straipsnių – beveik 4 kartus.

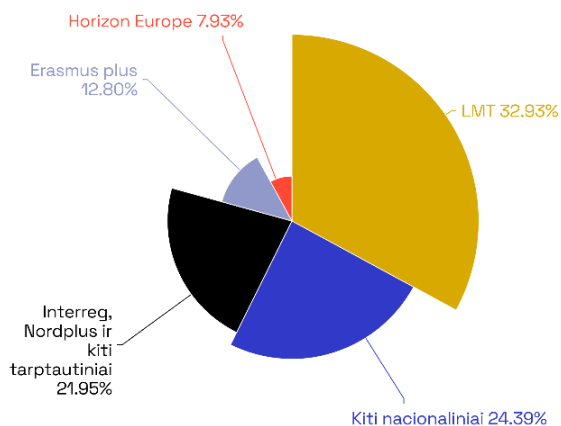
2.14 pav. Informacija apie rengiamas publikacijas KU



2024 m. KU projektinė veikla pasižymėjo augimu ir didėjančiu tarptautiškumu, nors projektų apimtis iš esmės priklauso nuo finansavimo laikotarpio. Lyginant su 2021 m., kai baigėsi 2014–2020 m. ES finansavimo periodas ir prasidėjo 2021–2027 m. laikotarpis, 2024 m. KU vykdomų projektų skaičius išaugo beveik ketvirtadaliu, o mokslo projektų skaičius padidėjo 17,8 proc.

2024 metais KU vykdė 164 projektus, iš kurių 77 proc. sudarė mokslo projektai, o 43 proc. buvo tarptautiniai, finansuojami pagal „Horizon Europe“, „Erasmus+“, „Interreg“, „Nordplus“ ir kitas tarptautines programas.

2.15 pav. Vykdytų projektų KU pasiskirstymas pagal finansavimo šaltinius, 2024 m.



2024 m. Klaipėdos universitetas stiprina savo mokslinės veiklos praktinį pritaikomumą, sėkmingai vykdydamas įvairius taikomuosius tyrimus pagal sutartis su ūkio subjektais. Pastaraisiais metais tokių sutarčių skaičius augo, o tai rodo stiprėjančią mokslo ir verslo bendradarbiavimą bei KU gebėjimą pritaikyti mokslinius tyrimus realiems ekonomikos poreikiams. 2021 m. universitetas buvo pasirašęs 40 sutarčių, o 2024 m. jų skaičius padidėjo iki 53. Daugiausia sutarčių (38 proc.) sudaroma Jūros tyrimų institute (JTI), kuriame sutelktas pagrindinis laboratorijų tinklas ir vykdomi aukšto lygio moksliniai tyrimai. Reikšmingiausias augimas fiksuotas KU laivyne, kur sutarčių skaičius, palyginti su 2021 m., išaugo daugiau nei penkis kartus, o šis padalinys taip pat generuoja daugiausia pajamų.

Inovacijos KU įvertintos akademiinių padalinių lygmeniu (2024 m.):

- ✓ JTI ir JTGMF sukurta keletas ES patentais apsaugotų išradimų – biotechnologija naftos išsiliejimų neutralizavimui ir pneumo–mechaninis energijos konversijos įrenginys.

- ✓ JTI kartu su startuoliu MB „Ateitera“ sukurtas hibridinis InWheel elektros variklis rodo universiteto gebėjimą kurti sprendimus, atitinkančius žaliosios ekonomikos ir dirbtinio intelekto technologijų tendencijas.
- ✓ JTGMF mokslininkai, bendradarbiaudami su pramonės įmonėmis („Inobiostar“, Klaipėdos uosto direkcija), vysto naftos teršalų valymo sorbentus; kartu su studentais įgyvendino automatizuotos kepinų gamybos sistemos projektą, panaudodami ABB „GoFa“ robotą.
- ✓ SMF plėtoja biomedicininį technologijų inovacijas – sukurtas aerolinio purškimo žaizdų gydymo ir nosies filtrų koncepcijos su Slovakijos įmone *Revo–Mat*.
- ✓ BRIAI išsiskyrė kultūrinių inovacijų srityje – įgyvendindamas projektą „Guten Tag. Šv. Jono bažnyčios atstatymas“, pritaikė archeologijos mokslo žinias miesto paveldo atgaivinimui ir edukacijai.

KU, bendradarbiaujant Ūkio ministerija (nuo 2019 m. – Ekonomikos ir inovacijų ministerija), 2002 m. įsteigė VšĮ *Klaipėdos mokslo ir technologijų parką (KMTP)*. Tai Klaipėdos regiono inovacinės aplinkos skatinimo centras, siekiantis glaudaus ir kryptingo mokslo bei verslo bendradarbiavimo, didesnio ekonominio konkurencingumo, kuriantis palankias sąlygas startuolių ekosistemai. KMTP teikia specializuotas paslaugas prioritetinėse „žaliųjų“ ir „mėlynųjų“ (jūrinių) technologijų srityse, konsultuoja pradedančius verslus, padeda įgyvendinti mokslinių tyrimų ir technologinių sprendimų komercializaciją, teikia inkubavimo, mentorystės bei projekto partnerystės paslaugas. KU yra ne tik KMTP steigėjas, bet ir strateginis partneris, nes suteikia mokslinį potencialą, ekspertines žinias ir rengia specialistus, kurie stiprina regiono inovacijų sistemą.

APIBENDRINIMAS

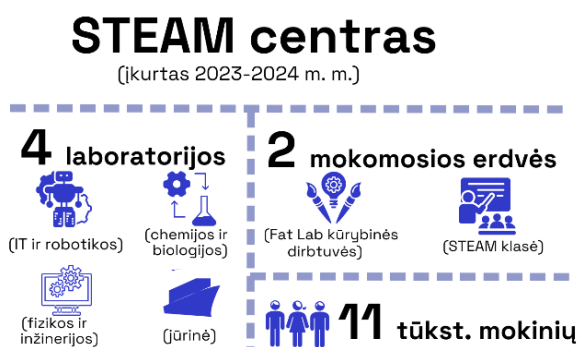
KU išsiskiria tarpdiscipliniška moksline veikla, jūrine specializacija ir glaudžiu bendradarbiavimu su regiono verslu bei viešuoju sektoriumi. Universitetas sėkmingai plėtoja taikomuosius tyrimus, plečia doktorantūros ir podoktorantūros studijų galimybes, stiprina tarptautiškumą ir kuria inovacijas per savo fakultetus, institutus bei mokslo laboratorijas. Kartu KU aktyviai veikia regiono inovacijų ekosistemoje – bendradarbiauja su Klaipėdos mokslo ir technologijų parku bei kitais partneriais, siekdamas žaliųjų ir mėlynųjų technologijų plėtros. Vis dėlto išlieka iššūkiai –

II.1.4. Visuomeninės veiklos įvertinimas

Prie KU visuomeninės veiklos priskiriama metodinio STEAM atviros prieigos centro, Mokymosi visą gyvenimą centro kartu su Trečiojo amžiaus universiteto veikla bei kitos iniciatyvos, darančios reikšmingą poveikį regiono plėtrai.

Metodinis STEAM atviros prieigos centras (toliau – STEAM centras) įkurtas 2023–2024 m. m. pradžioje, o 2024 m. balandžio mėn. atidarytas fizinis mokomųjų laboratorijų centras, kuriame veikia 4 laboratorijos – IT ir robotikos, chemijos ir biologijos, fizikos ir inžinerijos, jūrinė – bei 2 mokymosi erdvės: „FabLab“ kūrybinės dirbtuvės ir STEAM klasė Kopgalyje.

2.16 pav. STEAM centro veikla, 2024 m.



STEAM centre vykdomos 5 akredituotos neformaliojo švietimo programos, organizuojamos veiklos pagal Kultūros pasą, rengiamos STEAM olimpiados bei kiti renginiai. 2024 m. STEAM centre apsilankė apie 11 tūkst. mokinių iš visos Lietuvos.

STEAM centras prisideda ir prie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo, organizuoja konferencijas, įvairias iniciatyvas, STEAM olimpiadas vaikams, dalyvauja mugėse,

mokslo festivaliuose bei konferencijose tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.

Nuo 2021 m. „Žemynos“ gimnazijai suteiktas **Klaipėdos universiteto gimnazijos statusas**, atspindintis glaudų ir sistemingą bendradarbiavimą su KU, sudarantį galimybes mokiniams ir mokytojams naudotis universiteto akademiniiais, moksliniais ir infrastruktūriniais ištekliais. Taip pat keliose Klaipėdos apskrities **gimnazijose veikia universitetinės klasės** (bendradarbiavimo pagrindu): Klaipėdos mieste veikia 2 tokios gimnazijos (Klaipėdos Baltijos gimnazija ir Klaipėdos Vytauto Didžiojo gimnazija), viena gimnazija veikia Gargžduose (Klaipėdos rajonas), viena – Kretingoje. Telšių apskrities gimnazijose universitetinių klasių nėra, tačiau yra pavienių KU ir gimnazijų bendrų veiklų, renginių.

Klaipėdos universiteto **Mokymosi visą gyvenimą centre** (iki 2025 m. vasario mėn. ši centras vadinosi Tęstinių studijų centru) siūlo platų mokymosi visą gyvenimą paslaugų spektrą: kvalifikacijos tobulinimo kursus pedagogams ir dėstytojams, sveikatos priežiūros, sporto, kitų sričių specialistams; perkvalifikavimo studijas pedagogams; neformaliojo švietimo ar savišvietos programas. Nuo 2023 m. KU pradėjo vykdyti papildomosios ir alternatyvos sveikatos priežiūros (PASP) mokymo programas.

Palyginti su 2021 m. padidėjo kvalifikacijos tobulinimo kursų dalyvių skaičius, tačiau sumažėjo perkvalifikavimo, neformaliojo švietimo ar savišvietos dalyvių skaičius. 2024 m. duomenimis, apie 68 proc.

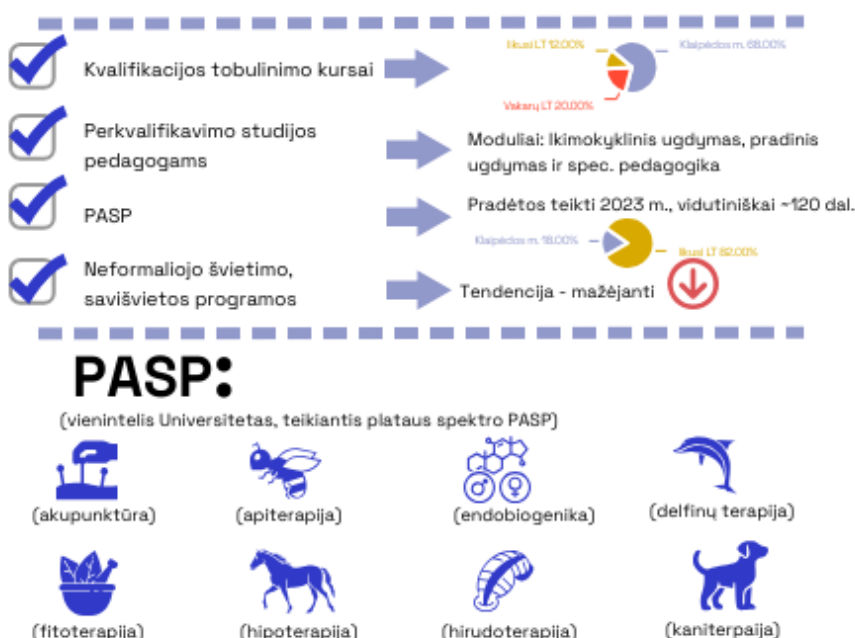
kvalifikacijos tobulinimo kursų dalyvių buvo iš Klaipėdos miesto, 20 proc. – iš Vakarų Lietuvos be Klaipėdos m., likę 12 proc. – iš kitų Lietuvos regionų.

2024 m. vykdytos šios PASP programos: akupunktūra¹⁸, apiterapija¹⁹, endobiogenika²⁰, delfinų terapija²¹, fitoterapija²², hipoterapija²³, hirudoterapija²⁴, kaniterapija²⁵. KU – vienintelis universitetas Lietuvoje, teikiantis tokį platų PASP paslaugų spektrą.

PASP programose dalyvavo apie 12 proc. klaipėdiečių, kiti – iš kitų Lietuvos regionų. Populiariausios buvo akupunktūros ir endobiogenikos programos, jose dalyvavo daugiau nei pusė visų dalyvių.

Labai svarbi regionui Mokymosi visą gyvenimą centro plėtojama programa – *Trečiojo amžiaus universiteto (Klaipėdos TAU)* veikla, kuri plėtojama nuo 2010 m. Per penkiolika metų Klaipėdos TAU baigė 3317 senjorų, 2025 m. m. priimti 204 senjorai, šiuo metu iš viso studijuoja 791 asm.

2.17 pav. Mokymosi visą gyvenimą paslaugos, 2024 m.



APIBENDRINIMAS

KU nuosekliai plečia visuomeninės veiklos spektrą, plėtodamas STEAM centro ir Mokymosi visą gyvenimą centro veiklas, kurios reikšmingai prisideda prie Klaipėdos regiono švietimo potencialo didinimo ir inovacijų plėtros. Viena Klaipėdos m. gimnazija turi KU gimnazijos statose, keliose Klaipėdos apskrities gimnazijose veikia universitetinės KU klasės. KU išlaiko išskirtinę poziciją nacionaliniu mastu dėl plačiai išvystytų papildomosios ir alternatyviosios sveikatos priežiūros programų, aktyviai plėtoja Trečiojo amžiaus universiteto veiklas, didinančias vyresnio amžiaus asmenų įtrauktį į mokymosi procesus. Pagrindiniais iššūkiais išlieka šių paslaugų plėtra už Klaipėdos regiono ribų bei poreikis užtikrinti veiklų finansinį tvarumą.

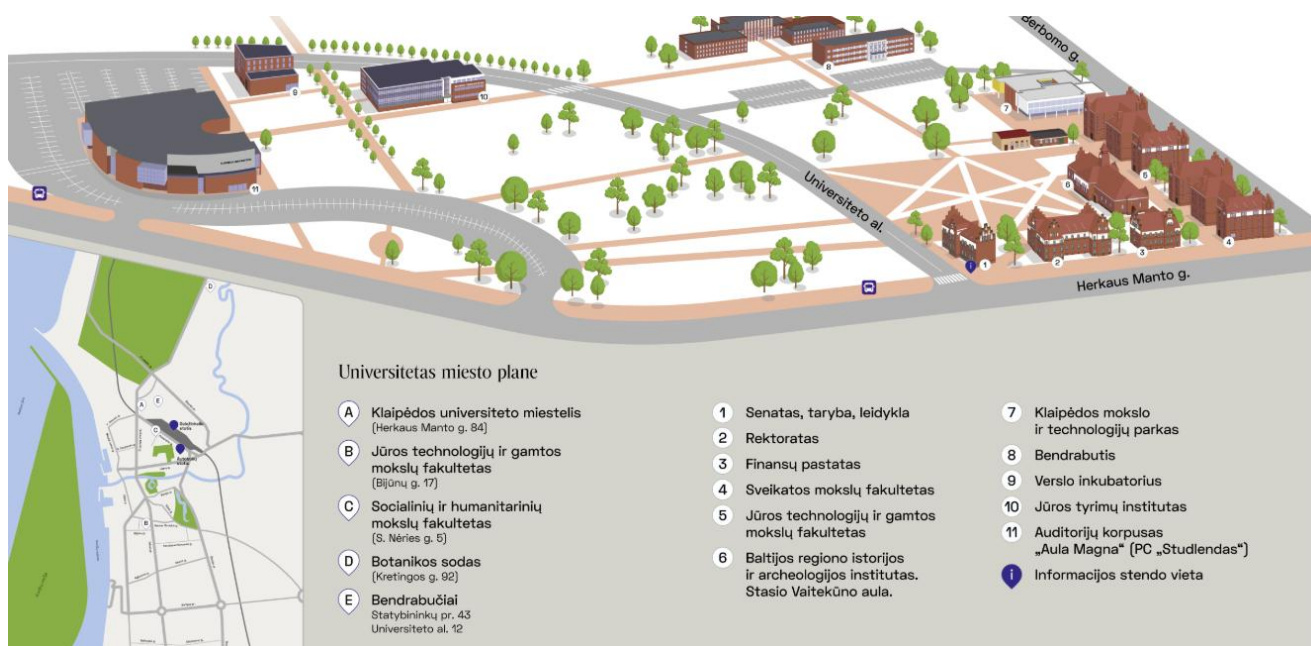
II.1.5. Infrastruktūros ir technologijų įvertinimas

Infrastruktūra. Klaipėdos universitetas įsikūręs strategiškai patogioje vietoje – šiaurinėje Klaipėdos miesto dalyje. Dalis KU akademinio miestelio užima 1904–1907 m. statyti neogotikiniai pastatai ir buvęs Klaipėdos įgulos kareivinių kompleksas (Herkaus Manto g. 84, Klaipėda), kurie buvo restauruoti ir pritaikyti akademinės institucijos reikmėms. Komplekse įsikūrę šie KU padaliniai: rektoratas, senatas, taryba, leidykla, administracija, Sveikatos mokslų fakultetas (SMF), Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutas (BRIAI), Jūros technologijų ir gamtos mokslų fakulteto (JTGMF) administracija bei

Informatikos ir statistikos katedra, STEAM metodinis centras, auditorijų kompleksas.

Kiti KU padaliniai išsidėstę įvairiose miesto vietose: KU miestelyje veikia Jūros tyrimų institutas (JTI) ir Laivynas (Universiteto al. 17); Bijūnų g. 17 – JTGMF Jūrų inžinerijos katedra ir Inžinerijos katedra; S. Nėries g. 5 – Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas (SHMF) bei Mokymosi visą gyvenimą centras; Kretingos g. 92 – Botanikos sodas. KU miestelyje yra įsikūręs Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas (KMTP), kurio vienas iš steigėjų yra KU.

2.18 pav. Klaipėdos universiteto infrastruktūra



Botanikos sodas – universiteto padalinys, vykdamas mokslinę, švietėjišką, edukacinę ir ūkinę veiklą. Įkurtas 1993 m. Danės upės slėnyje. Jis užima 9,3 ha plotą ir 2002 m.

pripažintas dendrologiniu parku. 2024 m. įgyvendinant ES lėšomis finansuojamą projektą, atnaujinta Botanikos sodo infrastruktūra: pastatytas naujas edukacijų centras su pagalbinėmis patalpomis ir sanitariniais mazgais, įrengti ir pritaikyti takai bei mažosios architektūros elementai. Tais metais Botanikos sodą aplankė 12,5 tūkst. lankytojų, surengta 10 renginių, 116 edukacijų ir 30 ekskursijų.

KU – vienintelė aukštoji mokykla Lietuvoje, turinti savo laivyną. Jį sudaro mokslinių tyrimų laivas „*Mintis*“, mokomasis burlaivis (gafelinė škuna) „*Brabander*“ ir jūrinė dvistiebi jachta „*Odisėja*“, naudojama buriavimo mokymui bei moksliniams tyrimams. Laivais atliekami įvairūs jūriniai tyrimai – dugno reljefo, geologiniai, geofiziniai, biologiniai ir kiti, naudojant modernią mokslinę įrangą.

Universitete veikia šios laboratorijos:

- ✓ Jūros tyrimų institute (JTI): Vandens transporto ir oro taršos, Mechanikos ir jūrų inžinerijos, Pajūrio aplinkos ir biogeochemijos, Žuvininkystės ir akvakultūros laboratorijos;
- ✓ Jūros technologijų ir gamtos mokslų fakulteto (JTGMF) veikia laivų automatizuoto projektavimo ir tyrimų, Dirbtinio intelekto ir autonominių sistemų, Virtualių instrumentų ir kompiuterinių tinklų, Chemijos inžinerijos, Mechanikos ir medžiagotyros, Hidromechanikos ir kt. laboratorijos.
- ✓ Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultete (SHMF): Tolerancijos ugdymo tyrimų, Psichofiziologijos, Dalyvaujamojo biudžeto, Menų, EDUTECH STEAM (nuo 2024 m. lapkričio mėn.) laboratorijos;
- ✓ STEAM centre: IT–robotikos, chemijos–biologijos, fizikos–inžinerijos ir jūrinė laboratorijos.

Pagrindiniais infrastruktūros iššūkiais išlieka senstanti materialinė ir laboratorinė bazė bei ribotos galimybės ją modernizuoti dėl finansinių išteklių trūkumo, kas riboja naujausių tyrimų metodų diegimą ir technologinę pažangą.

Informacinės technologijos. KU turi įdiegęs elektroninę universiteto aplinką „Virtuali mokymo(-si) aplinka“ (VMA), kuri suteikia galimybę studentams ir dėstytojams bendrauti, skirti bei atlikti užduotis, gauti konsultacijas virtualiai; veikia portalas *mano.ku.lt*, kurio pagrindinė paskirtis yra suteikti vieningą prieigą prie visų KU elektroninių paslaugų studentams, dėstytojams ir darbuotojams vienoje vietoje. KU taip pat yra taikomi mišraus mokymo (*blended learning*) mokymosi metodai (buvo įgyvendinta vykdant trumpalaikę, intensyvią *Erasmus+* akademinę mainų programą).

KU nuolat stiprina savo kibernetinį saugumą ir duomenų apsaugą – parengtos vidaus tvarkos, darbuotojai dalyvauja įvairiuose mokymuose, įgyvendinamas projektas, kurio metu bus sukurtas pažangus kibernetinio saugumo žinių grafas, leidžiantis realiu laiku aptikti ir analizuoti kenkėjišką elgseną IT sistemose. Taip pat 2024 m. KU įgyvendino keletą reikšmingų IT infrastruktūros modernizavimo projektų, kurie sustiprino duomenų saugumą, tinklo patikimumą ir veiklos efektyvumą.

APIBENDRINIMAS

KU pasižymi išskirtine infrastruktūra, apimančia istorinius Herkaus Manto g. pastatus, modernius mokslo padalinius ir unikalius objektus, tokius kaip botanikos sodas ir laivynas. Botanikos sodo atnaujinimas ir edukacinės veiklos plėtra sustiprino universiteto ryšį su bendruomene, o KU laivynas išlieka svarbia jūrinių tyrimų ir studijų baze Lietuvoje. Nors infrastruktūra nuosekliai modernizuojama, ypač IT srityje, stiprinimas kibernetinis saugumas ir duomenų apsauga, išlieka materialinės ir laboratorinės bazės atnaujinimo poreikis dėl senstančios įrangos ir ribotų investicinių galimybių.

II.1.6. KU veiklos vertinimo išvados bei pozicionavimas reitinguos

2021 m. atlikus išorinį universitetų vertinimą, KU surinko 12 balų iš 20 galimų ir buvo akredituotas septyneriems metams (akreditavimo data – 2021 m. rugsėjo 2 d.). Bendroje universitetų rikiuotėje KU užėmė 5 vietą, kartu su keliais kitais šalies universitetais.

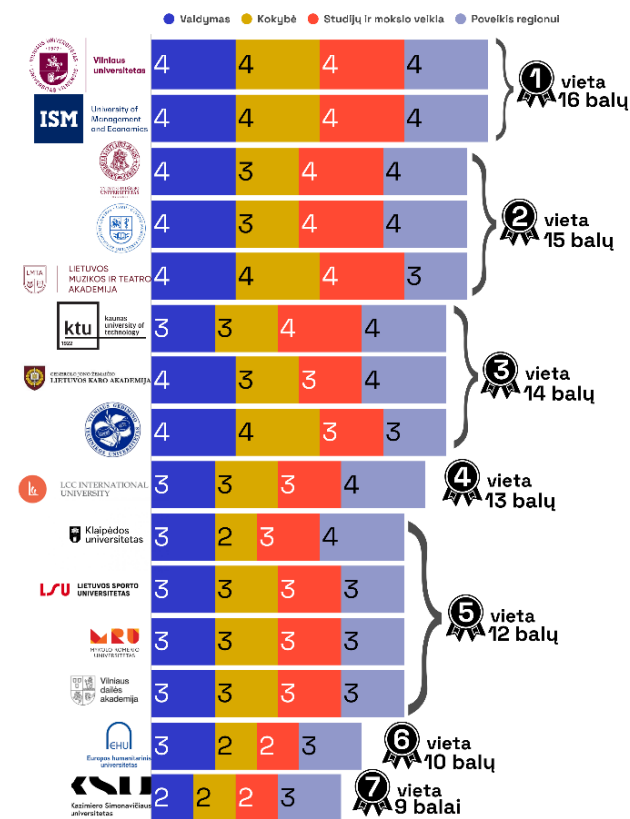
Iš keturių vertintų sričių žemiausiai įvertinta KU sritis buvo vidinės kokybės užtikrinimas (įvertinta 2 balais), geriausiai – poveikis regiono ir šalies raidai (įvertinta 4 balai). Pažymėtina, kad aukščiausius vertinimus Lietuvoje 2021 m. gavo 2 universitetai – Vilniaus universitetas ir ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, surinkę po 16 balų iš 20 galimų.

Po 2021 m. vertinimo SKVC pateikė rekomendacijas KU, o 2024 m. buvo atliktas tarpinis vertinimas, siekiant nustatyti, kaip tos rekomendacijos įgyvendinamos ir kokia pažanga pasiekta (žr. 2.20–2.23 paveikslus).

2024 m. SKVC tarpinis vertinimas parodė, kad KU padarė reikšmingą pažangą įgyvendindamas rekomendacijas, pateiktas po institucinio

vertinimo 2021 m., nors keliose srityse vis dar reikalinga tolesnė plėtra ir veiklos kokybės gerinimas.

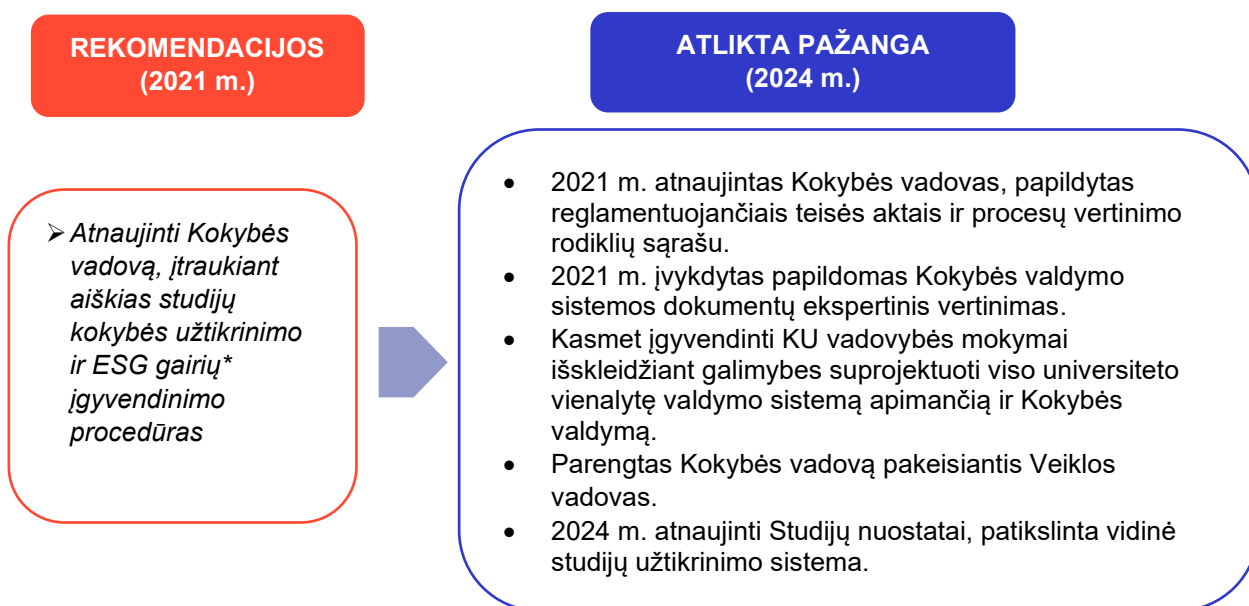
2.19 pav. Universitetų veiklos vertinimas pagal SKVC, 2021 m.



2.20 pav. KU valdymo srities vertinimas, 2021 m. ir 2024 m.

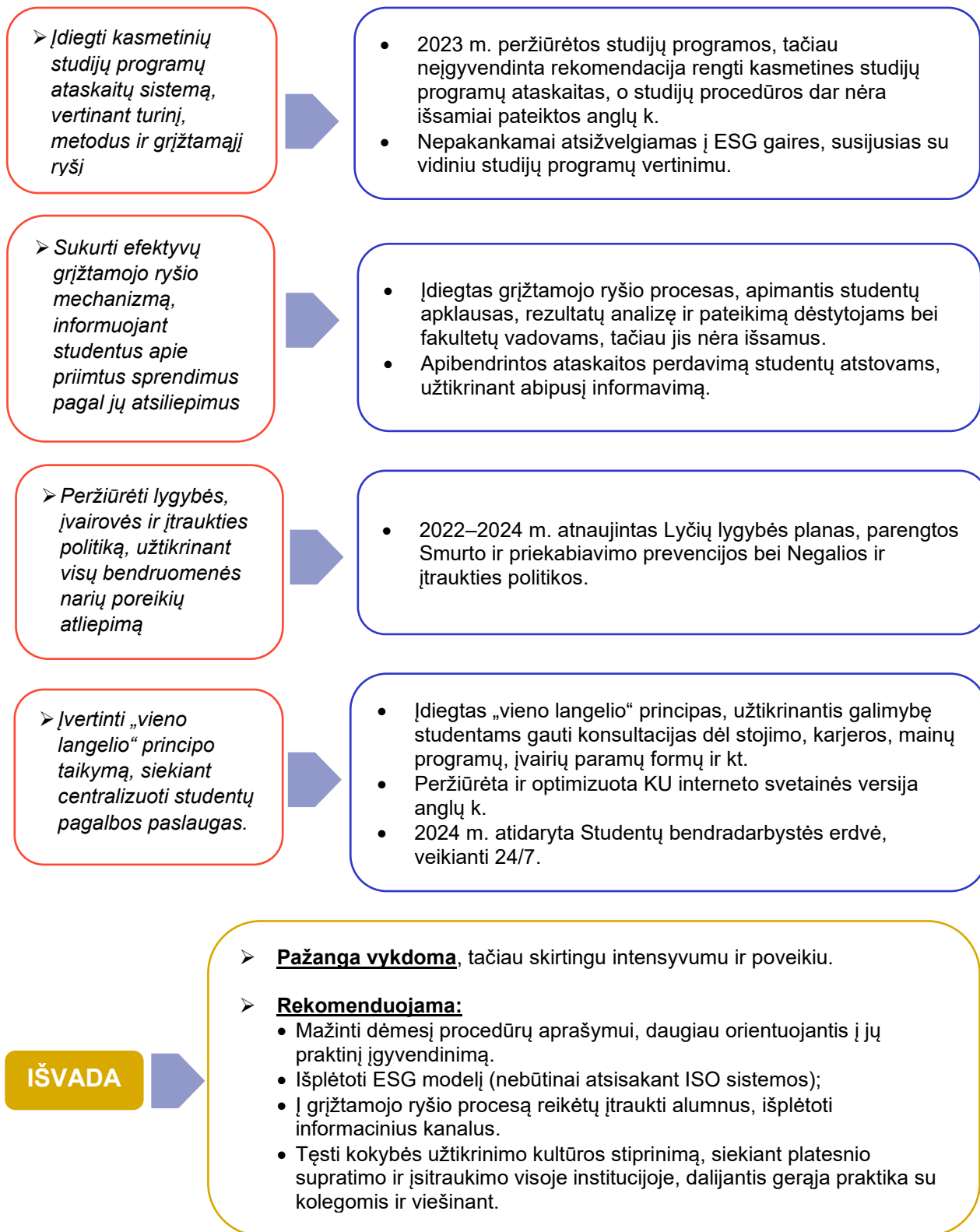


2.21 pav. KU kokybės užtikrinimo srities vertinimas, 2021 m. ir 2024 m.



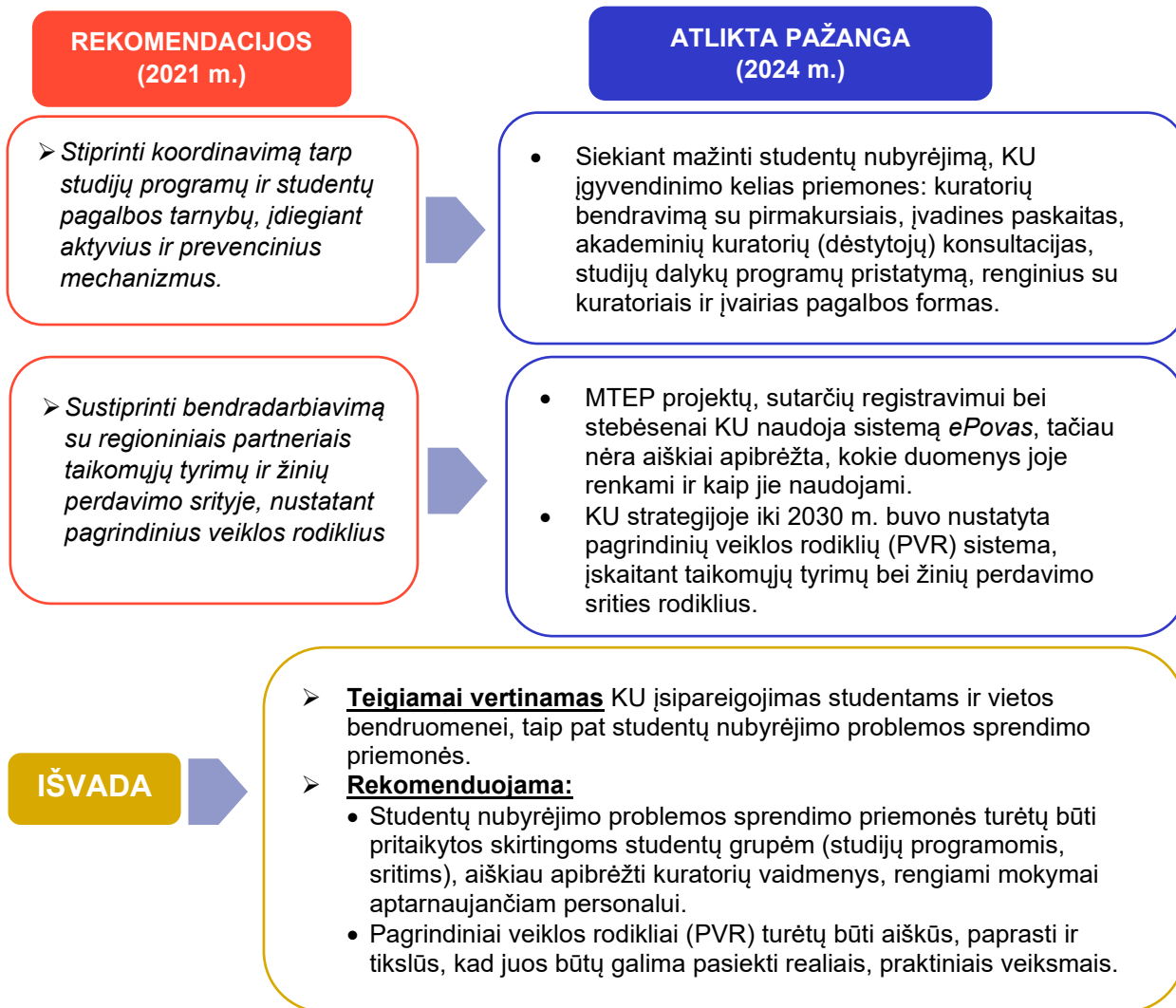
2.21 pav. tęsinys kitame psl.

2.21 paveikslas tęsinys

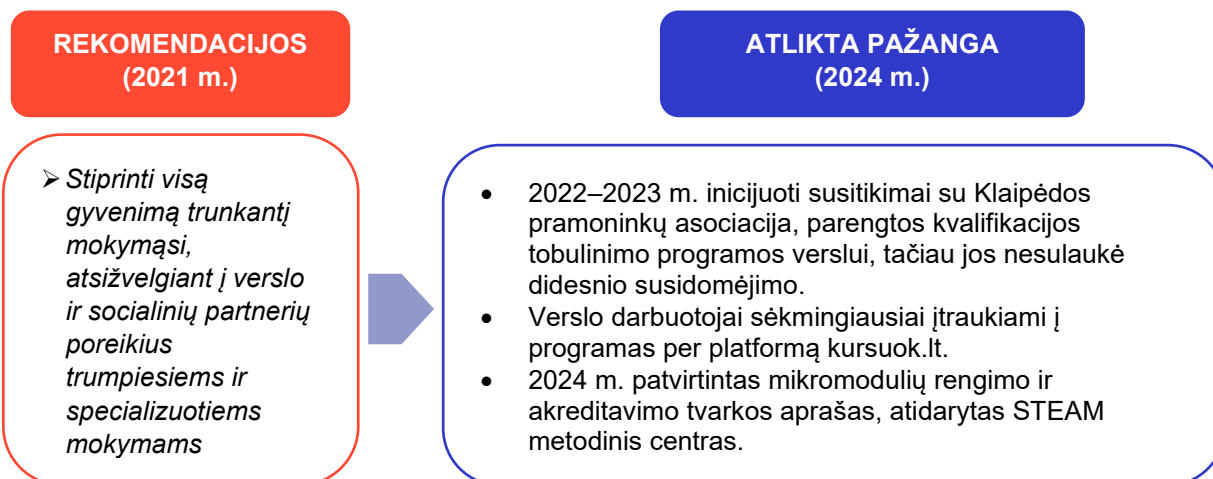


* ESG gairės – Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartai ir gairės (angl. European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), kurias patvirtino Europos universitetų asociacija ir kitos institucijos, ir kurios nustato, kaip universitetai turi užtikrinti studijų kokybę.

2.22 pav. KU studijų ir mokslo (meno) veiklos srities vertinimas



2.23 pav. KU poveikio regionui ir šaliai srities vertinimas, 2021 m. ir 2024 m.



2.23 pav. tęsinys kitame psl.

2.23 paveikslas tęsinys

IŠVADA

- **Padaryta reikšminga pažanga** mokymosi visą gyvenimą srityje, tačiau svarbu išlaikyti glaudžius ryšius su regioniniais partneriais ir toliau.
- **Rekomenduojama:**
 - Aktyviau konsultuotis su išoriniais partneriais, siekiant nustatyti jų poreikius dėl trumpųjų, kreditus suteikiančių mokymų verslui, pasitelkiant Europos patirtį ir ES finansavimo galimybes;
 - Plėtoti ryšius su alumnų bendruomene ir darbdaviais, siūlant trumpus 1–3 ECTS* seminarus bei dirbtuves ir sistemingai stiprinant bendradarbiavimą.

* ECTS – tai Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema (angl. European Credit Transfer and Accumulation System), sukurta siekiant suvienodinti studijų apimtį vertinimą visoje Europos aukštojo mokslo erdvėje, kad studentų pasiekimai būtų lengvai perkeltami tarp universitetų ir šalių.

Be SKVC vertinimo, universitetams dar labai svarbūs yra **nacionaliniai bei tarptautiniai reitingai**.

2.24 pav. KU nacionalinis reitingas, 2024 m.



Pagal žurnalo „Reitingai“ vertinimą, 2024 m. KU užėmė 7 vietą tarp visų šalies universitetų, tačiau kelios jo studijų kryptys šiame reitinge buvo tarp lyderių – tai jūrinė inžinerija (BA ir MA), turizmas ir poilsis (MA).

KU tarptautiškumą ir mokslinių tyrimų kokybės stiprėjimą atspindi tarptautiniai reitingai:

- ✓ „Times Higher Education (THE) Impact Rankings 2024“ reitinge KU buvo aukščiausiai įvertintas tarp visų Lietuvos universitetų ir užėmė 601–

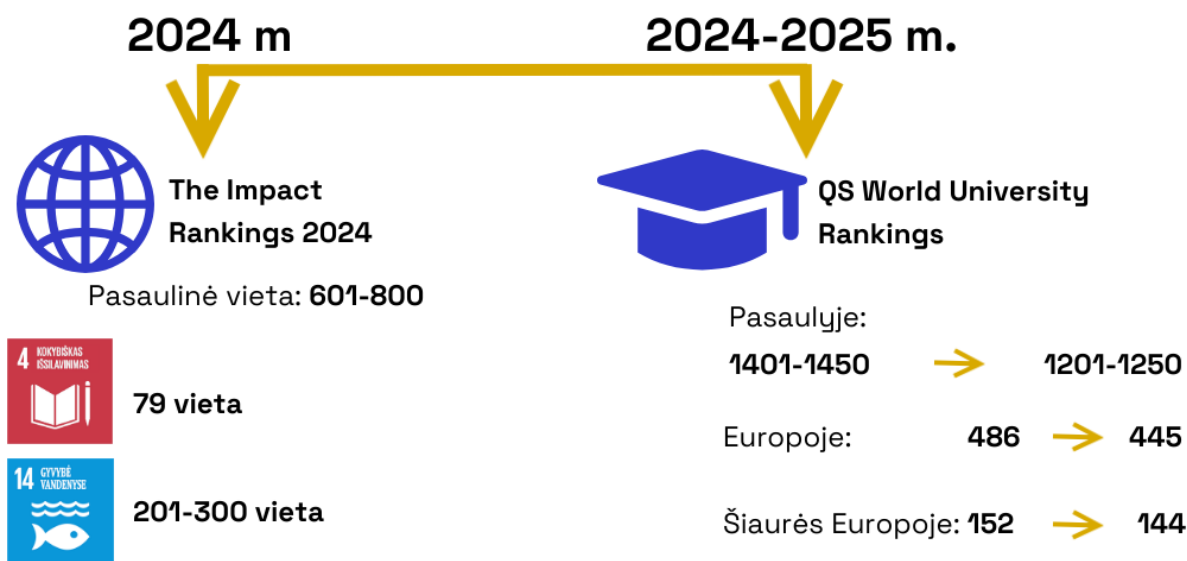
800 vietos pasaulyje tarp daugiau nei 2150 institucijų iš 125 šalių. KU išsiskyrė tvarumo, socialinės atsakomybės ir kokybiško švietimo srityse. Šiame reitinge aukštosios mokyklos vertinamos pagal JT Darnaus vystymosi tikslus, analizuojant jų poveikį visuomenei, aplinkai, ekonomikai ir partnerystėms. Pažymėtina, kad KU orientaciją į tvarumą rodo ir kiti veiksniai – 2024 m. KU tapo Europos geoterminės energijos tarybos nariu, kas reiškia, jog prisidės skatinant geoterminės energijos inovacijas ir tvarumą.

- ✓ „QS World University Rankings: Europe 2025“ (QS Tvarumo reitinge) KU, palyginus 2025 m. su 2024 m., pasaulyje pakilo per maždaug 200 pozicijų (iš 1401–1450 iki 1201–1250 vietos), Europoje – per maždaug 60 pozicijų (iš 486 į 425 vietą), Šiaurės Europoje – per 5 pozicijas (iš 152 į 147 vietą). Bendras balas padidėjo maždaug 40 proc. (nuo 33,2 iki 46,2). Geriausiai vertinama sritis šiame reitinge – stiprus valdymas. Didžiausią teigiamą pokytį pasiekė valdymo (atviras sprendimų priėmimas, atstovavimas studentams, finansinis skaidrumas, etiška valdymo kultūra, aplinkosaugos (tvarumas, švietimas, tyrimai) ir socialinėje (lygybė, sveikata ir gerovė, žinių mainai) srityse. Silpniausiai vertinamos vietos:

energijos efektyvumas, žaliaji infrastruktūra ir atliekų valdymas. Socialinio poveikio srityje vis dar nuo kitų Europos universitetų atsilieka įsidarbinamumo, švietimo ir žinių mainų srityse.

Pažymėtina, kad partnerystė EU-CONEXUS aljanse išplėtė tarptautiškumo ir tvarumo tematikų pasiūlą KU studijų dalykuose bei sudarė sąlygas plėtoti projektus, konkursus ir kitas studentiškas veiklas, orientuotas į tvarumo principų įgyvendinimą.

2.25 pav. KU vieta tarptautiniuose reitinguose



APIBENDRINIMAS

2024 m. SKVC tarpinis vertinimas parodė, kad KU padarė reikšmingą pažangą įgyvendindamas SKVC rekomendacijas, pateiktas po institucinio vertinimo 2021 m., kuomet surinko 12 balų iš 20 galimų, nors keliose srityse vis dar reikalinga tolesnė plėtra. Vadovavimo srityje trūksta gilesnio supratimo apie SKVC rekomendacijų esmę ir potencialą skatinti universiteto augimą – tai galima stiprinti per tikslinius mokymus, efektyvesnį rizikos valdymą ir didesnį alumnų įtraukimą. Kokybės užtikrinimo srityje pažanga matoma, tačiau vis dar per daug dėmesio skiriama procedūrų dokumentavimui, o ne jų įgyvendinimui. Rekomenduojama išplėtoti ESG modelį, sėkmingas iniciatyvas, tokias kaip „vieno langelio“ modelis. Studijų ir mokslo srityje teigiamai vertinamos priemonės studentų nubyrėjimui mažinti, tačiau reikalingas tikslesnis ir labiau pritaikytas požiūris pagal studentų grupes, taip pat KU strategijoje trūksta aiškesnių ir tikslesnių pagrindinių veiklos rodiklių. Regioninio poveikio srityje pažanga akivaizdi, bet būtina labiau integruota ir į rezultatą orientuota veikla siekiant nuoseklaus tobulėjimo ir ilgalaikės sėkmės. Nacionaliniame lygmenyje KU 2024 m. užėmė 7 vietą tarp šalies universitetų, tačiau jūrų inžinerijos bei turizmo ir poilsio sritys (programos) buvo lyderiaujančios. KU tarptautiškumą ir mokslinių tyrimų kokybės stiprėjimą atspindi gerėjantys tarptautiniai reitingai.

II.2. Klaipėdos universiteto išorinės aplinkos analizė

II.2.1. Globalių tendencijų įvertinimas

Penkios globalios tendencijos, keičiančios pasaulį:

- ✓ **Klimato kaita.** Iki 2030 m. beveik pusė pasaulio gyventojų gyvens ekstremaliomis klimato sąlygomis arba susidurs su vandens trūkumu, nes vidutinė temperatūra pakils apie 1,5°C. Tai gali paskatinti masinę migraciją, žaliavų ir maisto trūkumą, kainų augimą bei tiekimo grandinių sutrikimus. Kartu plėsis aplinkosaugos technologijų sektorius ir darbo vietos šioje srityje.
- ✓ **Technologijų pažanga** spartina inovacijas, vertės kūrimą ir produktyvumą, tačiau kelia ir naujų iššūkių. Dirbtinis intelektas ir robotizacija keičia darbo rinką – dalis darbuotojų praras darbus, bet išaugs tam tikrų kompetencijų poreikis. Didės galios koncentracija technologijų korporacijose, kibernetinio saugumo bei duomenų privatumo rizikos, taip pat emocinės sveikatos problemos.
- ✓ **Demografiniai pokyčiai.** Išsivysčiusių šalių visuomenės sensta, o pensijų sistemos patiria didžiulį spaudimą. Besivystančiose šalyse gyventojų skaičius sparčiai auga, bet trūksta darbo vietų. Dėl to keičiasi vartotojų elgsena, daugėja kvalifikuotos darbo jėgos ir sveikatos priežiūros paslaugų trūkumo iššūkių.
- ✓ **Antiglobalus pasaulis.** Vis daugiau valstybių siekia stiprinti nacionalinius interesus ir saugumą, todėl silpnėja globalizacija ir tarptautinis bendradarbiavimas. Dėl to trūkinėja globalios tiekimo grandinės, auga gynybos biudžetai, stiprėja politiniai ir ekonominiai konfliktai.
- ✓ **Socialiniai neramumai.** Didėjanti turto, galios ir išsilavinimo nelygybė,

visuomenės poliarizacija bei mažėjantis pasitikėjimas valdžia skatina socialinę įtampą. Dėl to ateityje mažės socialinis mobilumas, stiprės skaidrumo, atsakomybės ir socialinės įtraukties poreikiai.

3.1 pav. Globalių tendencijų apžvalga²⁶



Globalios tendencijos iš esmės keičia aukštojo mokslo sistemą ir veikia Klaipėdos universiteto raidą, todėl institucija turi stiprinti atsparumą, lankstumą ir gebėjimą kurti vertę regioniniu, nacionaliniu bei tarptautiniu mastu:



1. Dėl skaitmenizacijos ir dirbtinio intelekto (DI) plėtros keičiasi mokymo bei tyrimų procesai, todėl KU reikės modernizuoti skaitmeninę infrastruktūrą, diegti pažangius sprendimus ir tuo pačiu kurti atsakingo DI naudojimo bei etikos sistemas, stiprinti bendruomenės skaitmenines kompetencijas.



2. Tarptautiškumo ir partnerystės tinklų plėtra darosi vis labiau reikšminga, nes mažėja vietinių studentų skaičius. KU reikėtų plėtoti programas anglų kalba,

²⁶ Pagal PwC Megatrends Report, 2024 September

aktyviai įsitraukti į Europos konsorciumus ir stiprinti strategines partnerystes, taip užtikrinant akademinį atvirumą ir mokslo kokybę.



3. Įgūdžiais grįsto mokymosi visa gyvenimą plėtojimas atsiranda kintant darbo rinkos poreikiams. KU turėtų būti plėtojamos mikroprogramos ir moduliai, orientuoti į konkrečius gebėjimus, tuo pačiu skatinant platesnį darbdavių įsitraukimą į studijų turinio kūrimą ir lankstesnių mokymosi formų taikymą.



4. Tvarumo integravimas į studijas ir tyrimus. KU turėtų stiprinti savo vaidmenį

APIBENDRINIMAS

Globalios tendencijos keičia ekonominę, technologinę ir socialinę pasaulio struktūrą, todėl aukštajam mokslui tenka prisitaikyti prie naujų realijų. Reaguodamas į šiuos pokyčius, KU turėtų stiprinti savo atsparumą, skaitmenines bei atsakingo dirbtinio intelekto, taip pat tarptautines kompetencijas, populiarinti mokymąsi visą gyvenimą ir sudaryti tam sąlygas, plėtoti tvarumo bei smaragdinės ekonomikos kryptis, stiprinti savo matomumą ir užtikrinti finansinį stabilumą tai siekiant ilgalaikio mokslo, studijų ir regioninės plėtros poveikio.

kaip regioninio žaliosios transformacijos centro, plačiau plėtojant energetikos, aplinkosaugos ir jūrinės ekonomikos kryptis (*smaragdinė ekonomika*²⁷).



5. Atvirojo mokslo, tarptautiškumo ir finansinio tvarumo stiprinimas stiprina universitetų matomumą, žinių sklaidą ir finansinį stabilumą. Tad KU turėtų giliau integruoti bendradarbiavimą EU-CONEXUS ir BUP, plėsti bendradarbiavimą už ES ribų, toliau remti akademinės bendruomenės iniciatyvas mokslo tyrimams ir projektinėms veikloms.

II.2.2. Demografinės situacijos analizė

Gyventojų skaičiaus didėjimas teritorijoje lemia didesnę potencialių studentų skaičių, todėl universitetai gali plėsti studijų programų pasiūlą ir stiprinti mokslinių tyrimų veiklą. Tuo tarpu gyventojų skaičiaus mažėjimas dažnai sukelia stojančiųjų skaičiaus mažėjimą, finansinių išteklių trūkumą ir net kai kurių universitetų ar jų padalinių uždarymą. KU pozicionuojamas kaip Vakarų Lietuvos aukštoji mokykla, kurios dauguma studentų – iš Klaipėdos miesto, Klaipėdos ir Telšių apskričių savivaldybių (vadinamos Vakarų Lietuvos). Todėl svarbu įvertinti demografinius rodiklius šiose teritorijose.

2025 m. pradžioje bendras Telšių ir Klaipėdos apskričių (Vakarų Lietuvos regiono) *gyventojų skaičius* sudarė 473,7

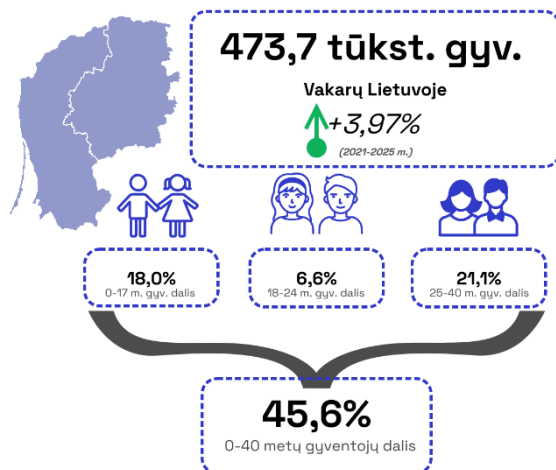
tūkst. asm. – tai daugiau nei 16 proc. visų šalies gyventojų.

Teigiamas pokytis fiksuojamas Klaipėdos apskrityje: 2021–2025 m. laikotarpiu gyventojų skaičius čia augo sparčiau nei vidutiniškai šalyje (Klaipėdos mieste – 5,9 proc., kitose apskrities savivaldybėse – 7,4 proc., kai šalyje rodiklio augimas siekė 2,84 proc.). Tuo tarpu Telšių apskrityje gyventojų skaičius sumažėjo. Tačiau bendrai Vakarų Lietuvoje (Klaipėdos ir Telšių apskrityse) per penkerius metus gyventojų skaičius padidėjo 18,1 tūkst. asm. (3,97 proc.) arba vidutiniškai apie 3,6 tūkst. asm. per metus.

3.2 pav. Vakarų Lietuvos (Klaipėdos ir Telšių apskričių) gyventojų skaičius

²⁷ *Smaragdinė ekonomika (angl. emerald economy/ emerald growth) – tai tvartos regioninės ekonomikos modelis, orientuotas į pakrančių, estuarijų ir tarpinės jūros zonos ekosistemų darnų naudojimą, apimantis kartu*

tvarumo, jūrinės bei aplinkosaugos (mėlynosios ir žaliosios) aspektus, sujungiantis ekonomikos augimą, socialinį ir ekologinį atsakomybę.

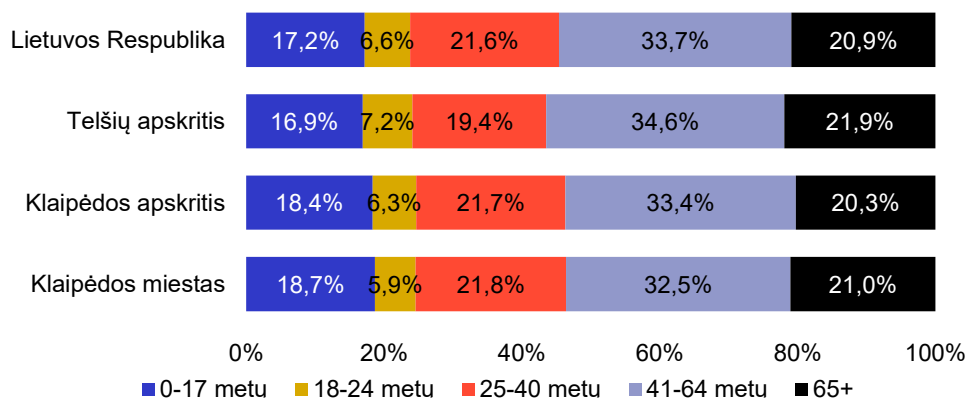


Universitetų veiklai ypač svarbus jaunimo skaičius, nes pagrindiniai jų klientai – 18–

24 m. amžiaus asmenys. Vertinant ilgalaikę perspektyvą, aktualu analizuoti ir vaikų bei jaunų šeimų, galinčių ateityje auginti būsimus studentus, skaičiaus pokyčius. 2025 m. pr. duomenimis, gyventojų amžiaus struktūra (0–17 m., 18–24 m., 25–40 m., 41–64 m. ir 65+ m.) Vakarų Lietuvoje buvo palankesnė nei vidutiniškai šalyje: 0–40 metų gyventojų amžiaus grupė čia sudarė 45,6 proc. visų gyventojų, kai šalies rodiklis – 45,4 proc.

Svarbu paminėti, kad palyginti su 2021 m., 18–24 m. Vakarų Lietuvos gyventojų skaičius sumažėjo 0,4 proc. p. (nuo 32 tūkst. asm. iki 31) arba kasmet Vakarų Lietuva netenka apie 250 18–24 m. amžiaus gyventojų.

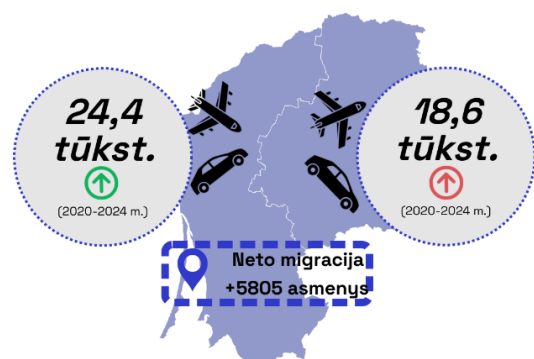
3.3 pav. Klaipėdos m., Klaipėdos ir Telšių apskričių bei šalies gyventojų skaičiaus struktūra pagal amžių, 2025 m. pradžioje



Atsižvelgiant į gyventojų skaičiaus pokyčius, svarbu įvertinti ir *migracijos procesus*, kurie tiesiogiai veikia regioninį demografinį balansą. Emigracija mažina potencialių studentų skaičių ir silpnina vietos žmogiškuosius išteklius, o imigracija gali stiprinti universitetų tarptautiškumą, skatinti kultūrinę įvairovę ir inovacijų plėtrą. Universitetai, aktyviai įtraukiantys imigrantus ir tarptautinius studentus, skatina regionų ekonominį augimą bei žinių perdavimą.

Per 2024 m. į Vakarų Lietuvą (Telšių ir Klaipėdos apskritis) iš kitų savivaldybių ir užsienio valstybių atvyko 24,4 tūkst. asmenų (beveik 19 proc. visų atvykusiųjų į Lietuvą).

3.4 pav. Vakarų Lietuvos (Klaipėdos ir Telšių apskričių) migracijos rodikliai, 2025 m. pr.



Šis rodiklis ypač išaugo 2022 m., prasidėjus karui Ukrainoje. Tuo tarpu išvykusiųjų skaičius 2020–2023 m. mažėjo tiek Lietuvoje, tiek Telšių ir Klaipėdos apskrityse, tačiau 2024 m. vėl padidėjo. Vis

dėlto 2024 m. iš Vakarų Lietuvos teritorijų (Telšių ir Klaipėdos apskričių) išvyko mažiau žmonių – 18,6 tūkst. (17,6 proc. visų šalies išvykusiųjų) – nei atvyko.

Teigiamas migracijos balansas Vakarų Lietuvoje rodo, kad regionas išlieka

patrauklus gyvenimui ir studijoms, o tai sudaro palankias prielaidas Klaipėdos universitetui plėsti studentų kontingentą ir stiprinti tarptautinį konkurencingumą. KU nuosekliai įgyvendina šį tikslą, sistemingai didindamas priimamų studentų iš užsienio šalių skaičių.

APIBENDRINIMAS

Vakarų Lietuvos demografiniai rodikliai nėra palankūs KU veiklai. Nors pastaraisiais metais Telšių apskrityje fiksuojamas gyventojų skaičiaus mažėjimas, Klaipėdos apskrityje ir mieste gyventojų skaičius augo. Vis dėlto jaunų žmonių dalis Vakarų Lietuvos regiono amžiaus struktūroje sparčiai mažėja – tai atitinka bendrą šalies tendenciją. Teigiamas migracijos balansas, kurį iš dalies lėmė supaprastinta leidimų laikinai gyventi tvarka, sudaro sąlygas universitetui plėsti studentų kontingentą, pritraukiant studentus iš užsienio šalių. Tačiau kartu tai didina konkurenciją tarp šalies universitetų dėl užsienio studentų pritraukimo.

II.2.3. Ekonominės situacijos analizė

Regiono ekonominė kryptis ir rodikliai tiesiogiai veikia universitetų veiklą – stipri ekonomika didina kvalifikuotų specialistų poreikį ir skatina mokslo bei verslo bendradarbiavimą. Universitetai, savo ruožtu, kuria žinias, rengia darbo rinkai reikalingus specialistus ir stiprina regiono inovacinį potencialą.

Vakarų Lietuvos ekonominė plėtra grindžiama jūrų, logistikos, energetikos ir turizmo sektoriais, kurie formuoja ir Klaipėdos universiteto akademines kryptis. Strategiškai patogi geografinė padėtis bei Klaipėdos valstybinis jūrų uostas didina regiono ekonominį potencialą, skatina investicijas ir inovacijų plėtrą. Telšių apskritis glaudžiai integruota į šią ekonominę erdvę – jos pramonės ir paslaugų sektoriai papildo Klaipėdos darbo rinką, o jaunimas dažnai renkasi studijas Klaipėdos universitete. Todėl tikslinga analizuoti Vakarų Lietuvos ekonominius rodiklius ir jų sąsajas su universiteto specializacija.

Pagal Klaipėdos ekonominės plėtros strategiją „Klaipėda 2030“ (KEPS)

nustatyta pagrindinė Klaipėdos regiono kryptis – **mėlynosios ekonomikos**²⁸ plėtra. Pagal EVRK 2 klasifikaciją (2 ženklų lygiu) šiai sričiai priskiriami sektoriai: žvejyba ir akvakultūra (A03), kasybai būdingų paslaugų veikla (B09), laivų statyba ir remontas (C30), jūrinė vėjo energetika ir atsinaujinančios energijos gamyba (D35), vandens transportas (H50), apgyvendinimo bei maitinimo ir gėrimų teikimo veikla (I55 ir I56), turizmo agentūrų bei techninės pagalbos veikla (N79), jūrų tyrimai, inžinerija ir aplinkos stebėseną (M71).

Klaipėdos m. ir apskrityje 2023 m. šių sektorių sukurta *pridėtinė vertė* (PV) sudarė atitinkamai 15,7 proc. ir 13,9 proc., o Klaipėdos ir Telšių apskrityse (Vakarų Lietuvos regione) – 10,6 proc. visos to regiono PV, t. y. daugiau nei šalies vidurkis (7,7 proc.). Vakarų Lietuvoje mėlynosios ekonomikos sektorių kuriama pridėtinė vertė nuolat auga – palyginti su 2020 m., ji padidėjo panašiu tempu kaip ir šalyje (62,9 ir 61,6 proc.) ir 2023 m. siekė 678,7 mln. eurų, arba 22,3 proc. visos šalyje sukurtos mėlynosios ekonomikos PV.

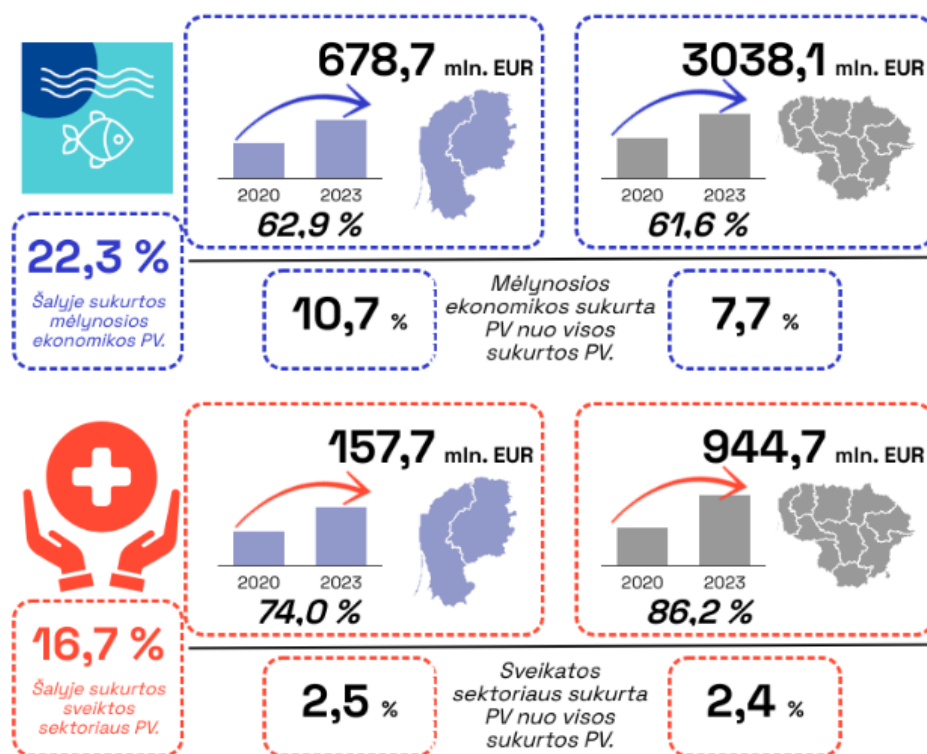
²⁸ Pagal [Blue economy - Oceans and fisheries - European Commission](#), mėlynoji ekonomika – tai ekonominės veiklos visuma, susijusi su jūros, pakrančių ir vidaus vandenų

ištekliais, jų tvariui naudojimui bei su jūra susijusių pramonės ir paslaugų sektorių plėtra.

Be mėlynosios ekonomikos, su KU vykdomomis studijų programomis siejamas ir **sveikatos sektorius** (pagal EVRK 2 klasifikaciją (2 ženklų lygiu) sektoriai Q86–Q88). 2023 m. šiame sektoriuje Vakarų Lietuvoje sukurta 157,6 mln. eurų

pridėtinės vertės – tai 2,5 proc. visos regione sukuriama pridėtinės vertės (šalies rodiklis – 2,4 proc.), o palyginti su 2020 m., ji išaugo 74,0 proc. (šalyje – 86,2 proc.).

3.5 pav. Mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektorių PV šalyje ir Vakarų Lietuvos regione



Bendrai mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektoriuose Vakarų Lietuvoje 2023 m. sukurta 836,4 mln. eurų pridėtinės vertės, arba 13,2 proc. visos regione sukurtos PV. Palyginimui, šalies rodiklis – 10,1 proc.

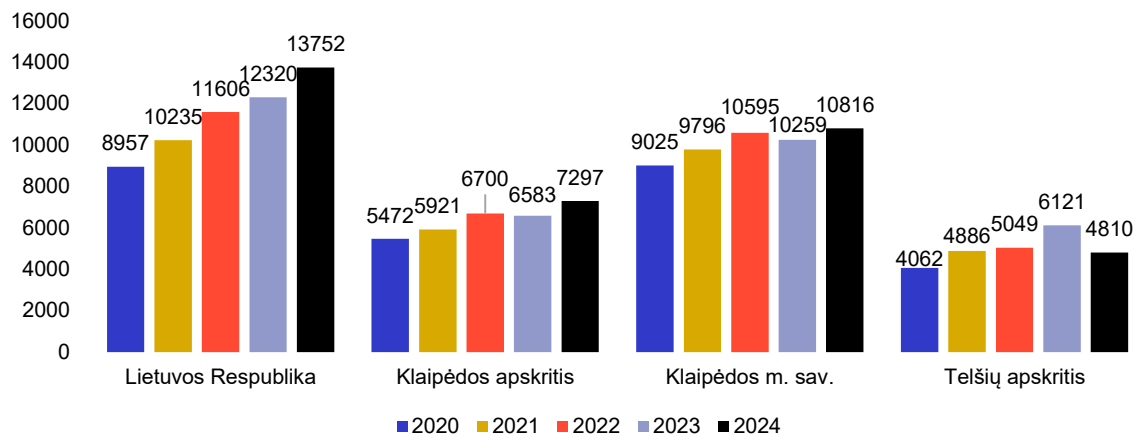
Svarbu panagrinėti vykdomas *bendrasias investicijas į materialųjį turtą* bei *tiesiogines užsienio investicijas* į šiuos sektorius.

Materialinės investicijos (MI) į mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektorius Vakarų Lietuvos regione 2023 m. sudarė 142,5 mln. eurų. Tai santykinai mažesnės investicijos nei šalies vidurkis – regione jos

sudarė 7,9 proc. visų MI, o šalyje – 15,3 proc.

Tiesioginių užsienio investicijų (TUI) Valstybės duomenų agentūra neteikia 2 ženklų lygiu pagal EVRK 2, todėl toliau analizuojamos bendros TUI tendencijos. 2024 m. Vakarų Lietuvos regione TUI siekė 3134 mln. eurų, arba 7,9 proc. visų šalies TUI. Palyginti su 2020 m., regiono TUI išaugo beveik 36 proc., šalyje – apie 58 proc. Tą patį rodo ir vienas gyv. tenkanti TUI dalis: Klaipėdos apskrityje ji siekė 7297 EUR (53 proc. šalies vidurkio), Klaipėdos m. – 10 816 EUR (79 proc. šalies vidurkio), o Telšių apskrityje – 4810 EUR (35 proc. šalies vidurkio).

3.6 pav. TUI, tenkančios 1 gyventojui, 2020–2024 m.



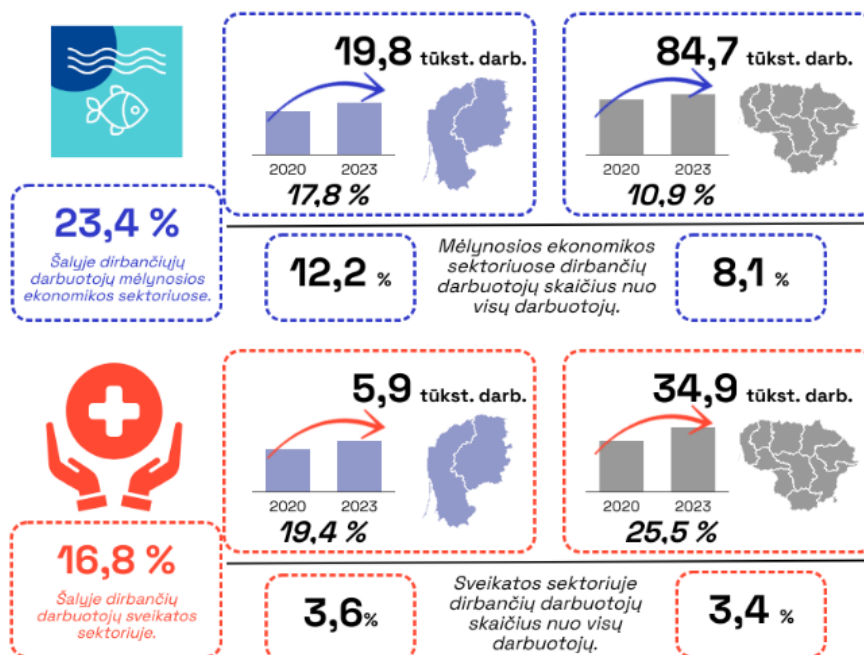
Santykinai mažesni MI ir TUI procentiniai dydžiai į Vakarų Lietuvos ekonomiką (palyginti su šalies vidurkiu) rodo, kad regiono potencialas pritraukti investicijas į mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektorius išlieka nepakankamai išnaudotas, o investuotojų aktyvumas čia mažesnis nei vidutiniškai šalyje.

2023 m. Vakarų Lietuvos regione mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektoriuose dirbo 25,7 tūkst. *samdomų darbuotojų*, tai sudarė 15,8 proc. visų regione samdomų darbuotojų. Iš jų 19,8

tūkst. dirbo mėlynosios ekonomikos sektoriuose (12,2 proc.), o 5,9 tūkst. – sveikatos sektoriuje (3,6 proc.).

Šalies mastu šie rodikliai buvo mažesni – atitinkamai 11,5 proc. visų samdomų darbuotojų (iš jų mėlynosios ekonomikos sektoriuose – 8,1 proc., sveikatos sektoriuje – 3,4 proc.). Palyginti su 2020 m., Vakarų Lietuvos regione šių sektorių samdomų darbuotojų skaičius augo sparčiau (18,2 proc.) nei vidutiniškai šalyje (14,8 proc.).

3.7 pav. Mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektorių samdomų darbuotojų skaičiaus tendencijos šalyje ir Vakarų Lietuvos regione



Vadinasi, Vakarų Lietuva išlaiko stiprėjančią specializaciją mėlynosios

ekonomikos ir sveikatos sektoriuose, kur svarbų vaidmenį atlieka KU, rengiantis šių sričių specialistus.

Pastaruoju metu pasaulyje ir Lietuvoje vis aiškiau formuojasi nauja ekonomikos kryptis – **smaragdinė ekonomika**. Nors kol kas nėra nacionalinių strategijų, tiesiogiai įvardijančių šią kryptį, viešosios politikos prioritetai – žalioji ir mėlynoji ekonomika, jūrų išteklių tvarumas bei pakrančių regionų plėtra – iš esmės atitinka smaragdinės ekonomikos principus.

KU yra Vakarų Lietuvos regione, pietinėje Baltijos jūros pakrantėje veikiantis universitetas, turintis išskirtinę galimybę ir atsakomybę prisidėti prie smaragdinės ekonomikos krypties plėtos. KU vykdo ir inicijuoja projektus, tyrimus, studijų ir mokslines veiklas, atspindinčias smaragdinės ekonomikos principus:

- ✓ Mokslinių tyrimų plėtra. Projektu „*EcoDesigning for the Coastal Zone Nutrient's Circularity (ECONUT)*“ (2024 m.) kuriami maistinių medžiagų ciklo valdymo modeliai pakrančių zonoms, stiprinant bioekonomiką ir jūrinių ekosistemų tvarumą. Taip pat įgyvendinamas „Horizon“ projektas „*Retrofitting of fishing fleets with low payback time and easy to deploy solutions for footprint and GHG emissions reduction (REFEST)*“ (2024–2027), kuriam vadovauja KU. Projekte dalyvauja 14 patyrusių akademinių ir pramonės partnerių iš 10 Viduržemio, Šiaurės ir Baltijos jūrų regiono šalių. Jo metu į tris skirtingus žvejybinius laivus bus diegiamos pažangios technologinės inovacijos, demonstruojančios galimybes mažinti anglies dioksido pėdsaką, didinti energetinį efektyvumą ir spartinti žuvininkystės sektoriaus dekarbonizaciją.
- ✓ Studijų integracija. 2022–2025 m. kai kuriose KU studijų programose, ypač jūrų ekologijos ir žaliosios energetikos srityse, įtvirtinamas tarpdisciplininis

požiūris ir smaragdinės ekonomikos principai.

- ✓ Bendradarbiavimas su verslu. Projektu „*Circular MuSe – Žiedinės ekonomikos metodų, didinančių savivaldybių paslaugų išteklių efektyvumą, skatinimas*“ (2023 m.) diegiami tvarūs žiedinės ekonomikos metodai savivaldybių paslaugose, jungiant mokslo žinias ir praktinę patirtį.
- ✓ Inovacijų lyderystė. Jūros ir pakrančių valdymo tyrimų grupė (nuo 2019 m.) plėtoja integruoto kranto zonos valdymo modelius, stiprindama KU, kaip smaragdinės ekonomikos inovacijų centro, pozicijas.

Didžioji šių iniciatyvų dalis įgyvendinta 2023–2024 m., todėl smaragdinės ekonomikos sritis Lietuvoje dar tik formuojasi.

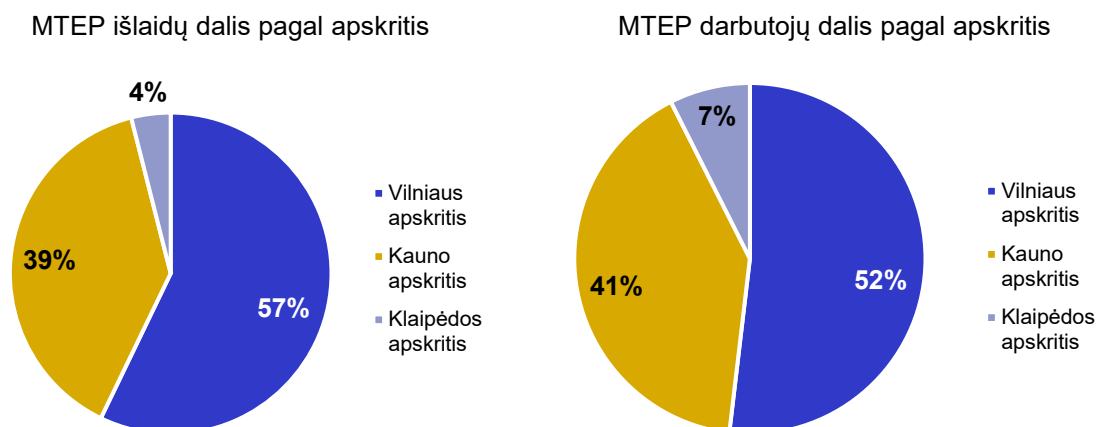
Mokslinių tyrimų ir eksperimentinė plėtos (MTEP) statistika atspindi šalies ir regionų inovacinį potencialą – parodo investicijų mastą į žiniomis grįstą veiklą, mokslo institucijų ir verslo įsitraukimą bei kuriamą pridėtinę vertę technologijų ir inovacijų srityse.

Apskričių lygmeniu Valstybės duomenų agentūra pateikia rodiklius tik apie MTEP išlaidas aukštojo mokslo ir valdžios sektoriuose.

2024 m. Klaipėdos apskrityje MTEP išlaidas aukštojo mokslo ir valdžios sektoriuose buvo lygios 20,054 mln. eurų ir sudarė 4,1 proc. šalies rodiklio. Tokios išlaidos Lietuvoje patiriamos tik trijose apskrityse – Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos, – kur veikia mokslinių tyrimų institutai. Tarp jų Klaipėdos apskritis gauna mažiausią finansavimo dalį.

Panaši situacija pastebima ir pagal MTEP darbuotojų dalį aukštojo mokslo ir valdžios sektoriuose – 2024 m. Klaipėdos regione ji siekė 7,2 proc., ir buvo mažiausia iš trijų apskričių Lietuvoje.

3.8 pav. MTEP išlaidų ir darbuotojų skaičiaus dalis aukštojo mokslo ir valdžios sektoriuose pagal apskritis, 2024 m.



Klaipėdos regionas išsiskiria tuo, kad yra viena iš vos trijų Lietuvos apskričių, turinčių mokslinių tyrimų institutus, todėl, nepaisant mažesnio finansavimo masto, jis išlieka svarbi (ir vienintelė) mokslo ir inovacijų ašis Vakarų Lietuvoje

APIBENDRINIMAS

Apibendrinant galima teigti, kad Vakarų Lietuvos ekonomika, grindžiama mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektoriais, sudaro palankų pagrindą Klaipėdos universiteto veiklai ir specialistų rengimui. Regiono stiprybė – aiški specializacija, auganti pridėtinė vertė ir svarbus mokslo bei inovacijų centras Vakarų Lietuvoje. Tačiau santykinai mažesnės investicijos ir ribotas MTEP finansavimas rodo, kad regiono ir KU potencialas dar nėra visiškai išnaudotas, todėl būtina stiprinti mokslo ir verslo sąveiką bei investicijų pritraukimą. Šiame kontekste KU gali tapti smaragdinės ekonomikos kompetencijų centru, jungiančiu mokslo, tvarumo ir jūrinės plėtros kryptis.

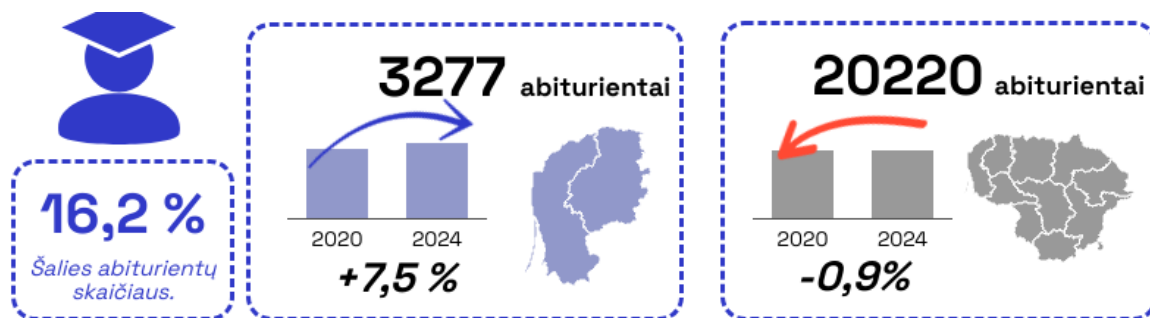
II.2.4. Aukštojo mokslo sektoriaus analizė

2024 m. Lietuvoje veikė 30 aukštųjų mokyklų – 18 valstybinių ir 12 nevalstybinių. Iš jų 5 įsikūrusios Klaipėdos regione, visos – Klaipėdos mieste: 2 universitetai (*VšĮ LCC Tarptautinis universitetas* ir *VšĮ Klaipėdos universitetas*) bei 3 kolegijos (*Klaipėdos valstybinė kolegija*, *SMK aukštoji mokykla* ir *VšĮ Lietuvos verslo kolegija*). 2024 m. Lietuvoje veikė 17 universitetų, iš kurių 2 – Klaipėdos apskrityje (abu Klaipėdos mieste), o likę 15 – Vilniaus ir Kauno apskrityse.

Vienas svarbiausių aukštojo mokslo veiklos rodiklių – *asmenų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą, skaičius*. Palyginti su 2020–2021 mokslo metais, 2024–2025 mokslo metais Lietuvoje abiturientų skaičius šiek

ties sumažėjo – nuo 20,4 tūkst. iki 20,2 tūkst. asmenų. Tačiau Klaipėdos ir Telšių apskrityse (Vakarų Lietuvos regione) asmenų, gavusių vidurinį išsilavinimą, skaičius per tą patį laikotarpį padidėjo 7,5 proc. – nuo 3,0 tūkst. iki 3,3 tūkst. asmenų. Didžiausią įtaką tam turėjo Klaipėdos miesto abiturientų skaičiaus augimas, kuris per penkerius metus išaugo net 21 proc. Apskritai, Klaipėdos mieste 2020–2024 m. laikotarpiu buvo fiksuotas pastovus asmenų, gavusių vidurinį išsilavinimą skaičiaus augimas. Vakarų Lietuvos regione abiturientų skaičius 2024 m. sudarė 16,2 proc. šalies abiturientų skaičiaus.

3.9 pav. Abiturientų skaičius šalyje ir Vakarų Lietuvos regione

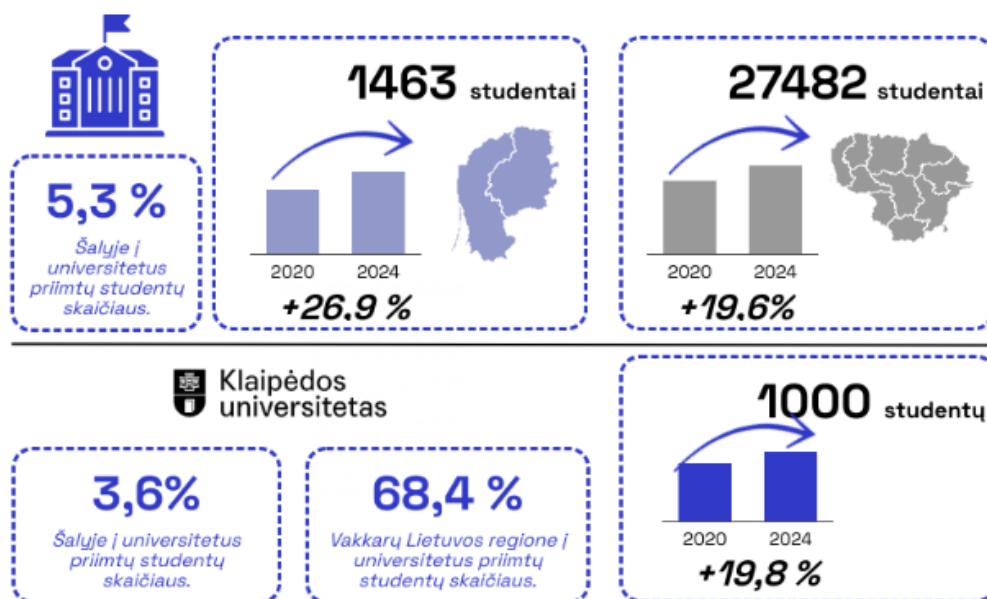


Šis augimas turėjo įtakos ir KU priimtų studentų skaičiaus didėjimui – vidaus analizė rodo, kad nuo 2022 m. studentų priėmimai į KU nuosekliai augo. Valstybės duomenų agentūros duomenis, 2024 m. į Klaipėdos apskrityje veikiančius universitetus buvo priimti 1463 studentai (iš jų 1000 – į KU). Tai sudarė 5,3 proc. visų šalies priimtų studentų. Net 68 proc. visų į

Klaipėdos apskrities universitetus priimtų studentų pasirinko Klaipėdos universitetą.

Per penkerius metus (lyginant su 2020 m.) priėmimas į Klaipėdos apskrities universitetus padidėjo 26,9 proc., į KU – 19,8 proc., o į visus šalies universitetus – 19,6 proc.

3.10 pav. Priimtų studentų skaičius šalies, Vakarų Lietuvos regiono universitetuose ir KU



Pagrindiniai KU konkurentai užsienyje:

- ✓ *Gdanskio universitetas*, nes vysto panašų jūrinį profilį, Baltijos jūros tyrimų kryptis, glaudžiai siejasi su uosto miestu ir regionine ekonomika; turi Jūrų institutą, vykdo analogiškus projektus Baltijos regione. Su KU gali konkuruoti mokslo projektų, jūrinės ekologijos ir klimato tyrimų rengime, dėl studentų iš Baltijos regiono.

- ✓ *Gdynės jūrų universitetas* specializuojasi jūrinių technologijų, inžinerijos ir transporto srityse. Konkuruoja dėl inžinerijos ir jūrų technologijų studijų, praktinės partnerystės su jūrų pramone.
- ✓ *Talino universitetas* – regioninis universitetas su stipriomis socialinių ir ugdymo mokslų kryptimis, panašus dydžiu ir veiklos modeliu į KU. Gali

konkuruoti dėl tarptautiškumo, socialinių mokslų, edukologijos srityse.

- ✓ *Turku universitetas* orientuotas į jūrinę ekonomiką, tvarumą, pakrančių tyrimus ir regioninę plėtrą. KU siekia panašios pozicijos Baltijos kontekste, todėl gali konkuruoti dėl tvarumo ir smaragdinės ekonomikos tyrimų, bet kartu gali kurti bendros Baltijos jūros erdvės projektus.
- ✓ *Rygos technikos ir Latvijos universitetai* turi aiškius regioninius vaidmenis, plėtoja panašius į KU projektus jūrinių, inžinerinių bei aplinkosaugos kryptų srityse. Gali konkuruoti dėl tarptautinių studentų iš Baltijos regiono, tačiau kartu gali kurti bendrus ES projektus ir inovacijų programas.

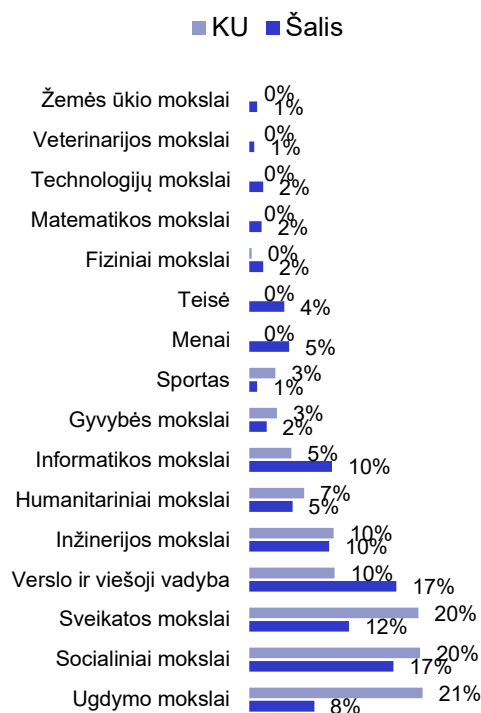
3.11 pav. Pagrindiniai Klaipėdos universiteto konkurentai



Analizuojant studijų specializaciją, matyti, kad KU neturi dalies šalies studijų kryptų ir pasižymi aiškia socialinių bei humanitarinių mokslų specializacija – net 71 proc. programų priklauso socialinių, sveikatos, humanitarinių ir ugdymo mokslų sritims (žr.

3.12 pav.). Tuo pat metu inžinerijos studijų dalis KU atitinka šalies vidurkį, todėl ši kryptis išlieka taip pat viena svarbiausių universiteto stiprybių.

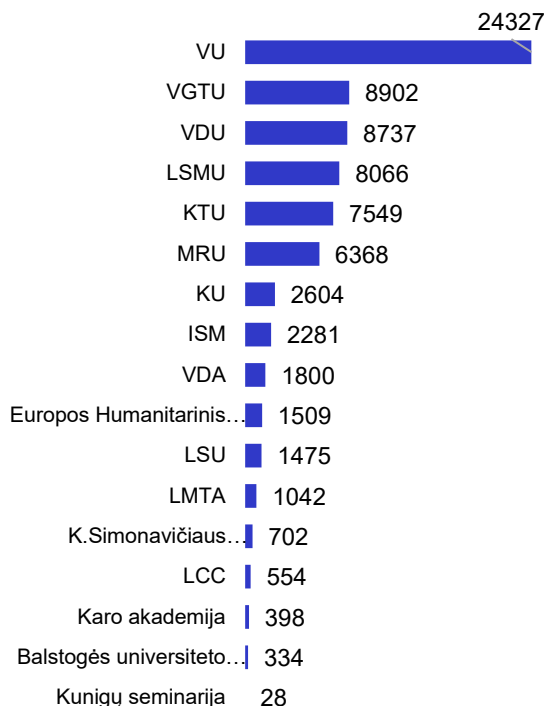
3.12 pav. Šalies universitetų ir KU specializacija pagal priimamų studentų skaičių, 2024 m.



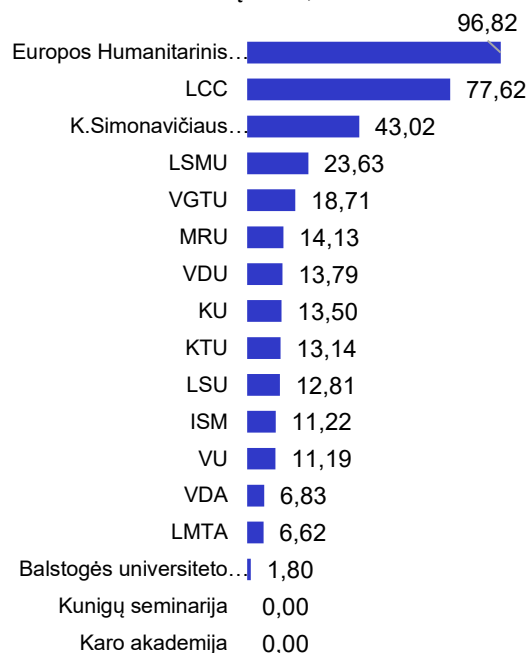
Didžiausias studentų skaičiumi universitetas Lietuvoje buvo Vilniaus universitetas, kuriame (kartu su visais padaliniais) 2024 m. studijavo 24,3 tūkst. studentų. Klaipėdos universitetas pagal studentų skaičių šalyje rikiuojasi maždaug per vidurį (žr. 3.13 pav.).

2024 m. iš visų šalies universitetų daugiausiai studijuojančių užsieniečių buvo Europos humanitariniame universitete (96,8 proc.) (žr. 3.14 pav.).

3.13 pav. Šalies universitetuose ir KU studijuojančių studentų skaičius, 2024 m.



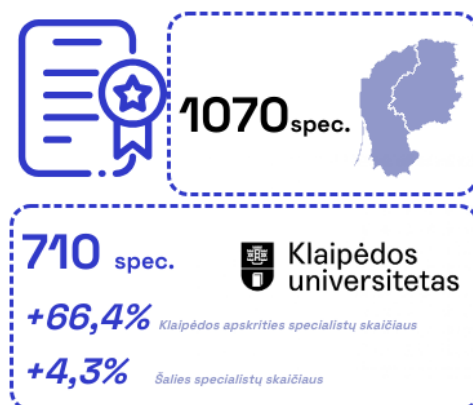
3.14 pav. Šalies universitetų studijuojančių užsieniečių dalis, 2024 m.



KU dalis buvo 10 Lietuvoje iš 17-os šalies universitetų (siekt 13,5 proc.). Tačiau pastebėtina, kad KU užsieniečių studentų dalis yra didesnė, nei didžiųjų šalies universitetų – VU, KTU, kitų.

2024 m. Lietuvos universitetai parengė 16,6 tūkst. *specialistų* – tai 1,9 proc. mažiau nei 2020 m., tačiau 5,5 proc. daugiau nei 2023 m. Iš jų 6,4 proc. (1070 asmenų) buvo parengta Klaipėdos apskrityje. KU parengė 4,3 proc. visų šalyje ir 66 proc. apskrityje parengtų specialistų (žr. 3.5 pav.).

3.15 pav. Klaipėdos apskrities universitetus ir KU baigusį studentų skaičius, 2024 m.



APIBENDRINIMAS

Klaipėdos universitetas užima reikšmingą, tačiau nišinę poziciją Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje – būdamas vienas iš dviejų Klaipėdos regione veikiančių universitetų, jis atlieka pagrindinį regioninį vaidmenį Vakarų Lietuvoje. Vis dėl to KU konkurencinė aplinka išlieka intensyvi: Lietuvoje jis konkuruoja su LCC Tarptautiniu universitetu socialinių mokslų srityje, o tarptautinėje erdvėje – su universitetais, išsidėsčiusiais pagal Baltijos jūrą (Gdansko, Gdynės, Talino, Turku ir Rygos), jūrinių, inžinerinių bei tvarumo tyrimų kryptyse. Nors šalies mastu universitetas dydžiu priskirtinas vidutinio segmento institucijoms ir siauresne studijų kryptių įvairove, jis išsiskiria jūrine specializacija, tarptautiškumu ir didesne nei šalies vidurkis užsienio studentų dalimi, taip stiprindamas savo konkurencinę poziciją Baltijos jūros regione.

II.3. PESTAT analizės rezultatai

Klaipėdos universiteto išorės analizės apibendrinimui bus naudojamas **PESTAT analizės** (angl. *PESTEL*) įrankis. Tai strateginio valdymo ir aplinkos diagnostikos metodas, skirtas sistemingai įvertinti makroaplinkos (išorės aplinkos) veiksniai, galinčius turėti įtakos organizacijos veiklai, strateginiams sprendimams ar sektoriaus plėtrai²⁹. PESTAT analizėje nagrinėjami šeši pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai:

P	E	S	T	A	T
POLITINIAI	EKONOMINIAI	SOCIALINIAI	TECHNOLOGINIAI	APLINKOSAUGINIAI	TEISINIAI
Atskleidžia vietinės, regioninės, nacionalinės ir tarptautinės politikos poveikį universiteto studijų ir mokslinių tyrimų plėtrai.	Parodo, kaip regiono, nacionalinės ir tarptautinės ekonomikos raida, darbo rinkos poreikiai ir investicijų pritraukimas daro įtaką studijų programų formavimui ir mokslinių tyrimų prioritetams.	Atskleidžia, kaip demografiniai pokyčiai, visuomenės lūkesčiai ir kultūrinės tendencijos daro įtaką studentų poreikiams bei mokslinių tyrimų aktualumui visuomenėje.	Parodo, kaip naujos technologijos (dirbtinis intelektas, skaitmenizacija, inovacijos) daro įtaką studijoms, mokslui ir universiteto veiklai.	Nurodo, kaip klimato kaitos iššūkiai ir žaliosios transformacijos procesai veikia studijų turinio ir mokslinių tyrimų kryptis, skatindami jų plėtrą bei inovatyvumą.	

Klaipėdos universiteto PESTAT analizė atlikta, vadovaujantis strateginių sesijų su KU atstovais metu atliktomis įžvalgomis bei ekspertinės analizės rezultatais.

POLITINIAI VEIKSNIAI:

- **Nacionalinė aukštojo mokslo politika, orientuota į konsolidaciją.**
Nacionalinė aukštojo mokslo politika išlieka orientuota į universitetų konsolidaciją, kokybės gerinimą ir veiklos efektyvumą, lema KU turi stiprinti savo unikalią akademinę tapatybę, grindžiamą jūrine, tarpdisciplinine ir inovacijų plėtros kryptimis, kad galėtų išlaikyti savarankiškumą ir pritraukti nacionalinio lygmens finansavimą.
- **Europos studijų kokybės standartai ir ESG reikalavimų privalomumas.**
Europos aukštojo mokslo erdvės (EHEA) standartai (ESG) tampa privalomu pagrindu visoms aukštosioms mokykloms. Dėl to KU kyla būtinybė tobulinti valdymą pagal ESG principus – pertvarkyti kokybės vadybos sistemą, decentralizuoti studijų programų valdymą. Šie pokyčiai gali pareikalaus KU Statuto keitimo, vidaus dokumentų atnaujinimo ir procesinio valdymo modelio diegimo.
- **Rezultatais grįstas finansavimas (angl. performance-based funding).**
Lietuvoje pereinama prie rezultatais grįsto finansavimo modelio, kai universitetai bus vertinami pagal studijų, mokslo ir poveikio rodiklius, todėl KU turi stiprinti duomenų rinkimo, analizės ir poveikio įrodymo mechanizmus.
- **Regioninė politika ir santykiai su savivalda.**
 - Regioninės plėtros reformos didina savivaldos įtaką, vyksta politinio dialogo su savivalda silpnėjimas. KU turi būti matomas kaip strateginis Klaipėdos regiono partneris, o tvirtesnis ryšys su savivalda leis užsitikrinti didesnę projekto finansavimą ir stipresnę regioninę vaidmenį.

²⁹ [A PESTEL Analysis of Problems Associated with the Adoption of Offsite Construction: A Systematic Literature Review](#)

- KU išlieka pagrindiniu Vakarų Lietuvos mokslo, studijų ir inovacijų centru. Valstybinės regioninės politikos dokumentai („2022–2030 metų regionų plėtros programa“) išskiria kelias problemas, prie kurių sprendimo gali prisidėti universitetai, – regionų ekonominio augimo netolygumų ir socialinės atskirties rizikos atskiruose regionuose mažinimo. Todėl KU turi veikti kaip regiono lyderis, kuriantis indėlį į regiono ekonomiką, visuomenės raidą ir švietimo kokybę.
- **Regioninės politikos įtaka KU įvaizdžiui ir reputacijai.**
Klaipėdos regiono politinis diskursas formuoja KU įvaizdį visuomenėje, kai nepakankamai akcentuojamas universiteto indėlis į miesto bei regiono pažangą, dėl to mažėja viešasis pasitikėjimas universitetu. Todėl KU turėtų stiprinti partnerystes su KMTP, KUL, plėtoti santykius su švietimo įstaigomis, savivalda bei verslo įmonėmis, inicijuoti įvairius projektus ir komunikacijos veiklas.
- **Geopolitinis nestabilumas.**
Gali mažėti užsienio studentų ir akademinio personalo mobilumas, kisti ES finansavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo prioritetai (daugiau investuojant į gynybą, energetinę nepriklausomybę), atsirasti trikdžių akademiniam mainams. Kartu atveria KU galimybes įsitraukti į gynybos, energetikos ir saugumo tyrimus, stiprinant tarptautinį matomumą ir tuo pačiu pasinaudoti naujomis finansavimo galimybėmis.
- **Akademinės laisvės ir autonomijos apsauga.**
Didėjanti visuomenės ir politikos polarizacija silpnina pasitikėjimą akademinėmis institucijomis. Tai pasireiškia spaudimu akademiniai laisvei, bandymais politizuoti universitetų valdymą ar varžyti studijų turinį. KU būtina saugoti ir ginti akademinės laisvės principus, nes nuo to priklauso universiteto gebėjimas kurti naujas žinias ir ugdyti visuomenę.
- **Valstybės ir universiteto bendradarbiavimas sveikatos sektoriuje.**
KU dalyvavimas Klaipėdos universiteto ligoninės (KUL) valdyme su Sveikatos apsaugos ministerija sudaro galimybes plėtoti studijas ir inovacijas sveikatos priežiūros srityje.
- **Konkurencijos poveikis universitetų politikai.**
Didėjanti konkurencija tarp universitetų Lietuvoje ir Baltijos regione skatina KU stiprinti tarptautinį bendradarbiavimą ir unikalų regioninį profilį.

EKONOMINIAI VEIKSNIAI:

- **ES projektinių lėšų svarba.**
Tarptautinės programos („Horizon Europe“ ar „Interreg“, kt.) atveria galimybes plėtrai. Tačiau KU turi stiprinti projektų vadybos pajėgumus ir užtikrinti jų strateginį nuoseklumą.
- **Makroekonominis neapibrėžtumas.**
Infliacija ir ekonomikos svyravimai gali mažinti viešojo finansavimo mastą. Tai skatina didesnę konkurenciją tarp universitetų dėl studentų ir išteklių. KU turėtų ruoštis efektyviau konkuruoti tiek šalies viduje (pritraukiant studentus iš mažėjančio abiturientų skaičiaus), tiek dėl tarptautinių projektų finansavimo.
- **Personalo kaštų augimas.**
Didėjant atlyginimams, universitetas susiduria su augančiu finansiniu spaudimu. Reikalinga aiški, pasiekiamais grįsta atlygio ir motyvavimo sistema, kad būtų išlaikyta motyvacija ir produktyvumas.
- **Regiono ekonomikos struktūra.**
Klaipėdos regiono ekonominė struktūra (uostas, logistika, energetika, turizmas), aukštesni nei šalies rodikliai mėlynosios ekonomikos ir sveikatos sektoriuose, Klaipėdos strateginiuose dokumentuose (KEPS, Klaipėdos SPP) įtvirtinta prioritetinga mėlynosios ekonomikos kryptis ir universiteto dalyvavimas KUL veikloje sudaro sąlygas KU plėtoti specializuotas studijų

programas ir tyrimus, tapti regiono „žmogiškųjų išteklių centru“, rengiančiu specialistus pagal specifinius regiono poreikius. Tam būtinas glaudus ryšys su verslo bendruomene.

➤ **Silpna regiono inovacijų ekosistema.**

Vakarų Lietuvoje trūksta aktyvių MTEP įmonių. KU gali imtis lyderystės telkdamas startuolius, verslo ir mokslo partnerystes bei skatindamas regioninę inovacijų kultūrą.

➤ **Mažesnis regiono patrauklumas investuotojams.**

Silpnas investicijų srautas į Vakarų Lietuvos regioną atveria KU galimybę tapti regiono inovacijų ir taikomųjų tyrimų centru, stiprinančiu investicinį patrauklumą.

➤ **Naujas (2028–2034 m.) ES finansavimo laikotarpis.**

Naujas 2028–2034 m ES finansavimo laikotarpis, orientuotas į žaliąją transformaciją, inovacijas ir strateginį savarankiškumą, atveria KU galimybes plėtoti veiklą mėlynosios ekonomikos, energetikos, klimato ir skaitmeninių kompetencijų srityse.

SOCIALINIAI VEIKSNIAI:

➤ **Demografinis spaudimas (mažėjantis jaunų asmenų skaičius).**

Mažėjantis jaunų žmonių skaičius mažina vietinių studentų srautą ir didina konkurenciją dėl tarptautinių studentų. Tai skatina KU prisitaikyti ir diversifikuoti pasiūlą – plėtoti tęstines, nuotoline ir tarpdisciplinines studijas.

➤ **Visuomenės senėjimas**

Gyventojų amžėjimas didina mokymosi visą gyvenimą poreikį ir skatina aukštąsias mokyklas kurti lanksčias, modulinės struktūros programas bei tobulinti kvalifikacijos kėlimo pasiūlą, tęstinių studijų galimybes vyresniems profesionalams.

➤ **Aukštojo mokslo prieinamumas, pasirengimas studijoms.**

Didėjanti socialinė nelygybė ir švietimo netolygumai lemia būtinybę stiprinti aukštojo mokslo prieinamumą ir socialinę įtrauktį, atitinkant ES švietimo prioritetus.

➤ **Visuomenės lūkesčių universitetams kaita.**

Visuomenė tikisi konkretaus indėlio į ekonominę ir socialinę pažangą: kad absolventai būtų pasirengę darbo rinkai, kad tyrimai spręstų praktines problemas, o pats universitetas aktyviai dalyvautų visuomeniniame gyvenime. KU svarbu stiprinti bendradarbiavimą su bendruomenėmis, verslu, viešojo sektoriaus dalyviais.

➤ **Daugiakultūriškumo augimas.**

Tarptautinių studentų ir dėstytojų augimas praturtina akademinę aplinką. KU yra svarbu puoselėti kultūriškai atvirą ir tolerantišką aplinką, skatinti įtrauktį.

➤ **Akademinių darbo prestižas.**

Dėstytojų profesijos patrauklumas yra nedidelis dėl santykinai žemų atlygių ir ribotų karjeros galimybių. KU turi gerinti akademinių darbo sąlygas, kad išlaikytų ir pritrauktų talentus.

➤ **Stojančiųjų į valstybės finansuojamas vietas potencialas.**

Žemesnis Vakarų Lietuvos abiturientų pasirengimo lygis riboja regiono aukštųjų mokyklų studentų potencialą stoti į valstybės finansuojamas vietas ir skatina universitetus kurti motyvavimo bei paramos mechanizmus.

➤ **Lygybės, socialinės įtraukties ir psichologinės gerovės reikšmė.**

Didėjantis dėmesys lygybei, įvairovei ir psichologinei gerovei lemia universitetų vertinimą pagal jų gebėjimą užtikrinti įtraukią akademinę aplinką. KU sėkmingai įgyvendina lygybės, įvairovės ir įtraukties politiką. Šią politiką būtina stiprinti toliau.

➤ **Bendruomenės įsitraukimo ir komunikacijos aktualumas.**

ESG standartų taikymas stiprina poreikį užtikrinti skaidrią komunikaciją ir bendruomenės įtrauktį į universiteto valdymo procesus. Todėl KU svarbu plėtoti grįžtamąjį ryšį tiek su studentais, tiek su alumnais, verslo bendruomene.

TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI:

➤ **Skaitmeninė transformacija studijose.**

E. studijos ir virtualūs mokymosi įrankiai tapo būtina aukštojo mokslo dalimi. KU turi toliau modernizuoti infrastruktūrą, diegti mišrius mokymo modelius ir vystyti dėstytojų skaitmenines kompetencijas.

➤ **Dirbtinis intelektas.**

DI atveria galimybes personalizuotam mokymuisi, moksliniams pritaikomumo tyrimams administracinių procesų, tyrimų automatizacijai, duomenų analizei. Tuo pat metu reikia valdyti etikos, kokybės ir akademinio sąžiningumo rizikas.

➤ **Kibernetinis saugumas ir duomenų apsauga.**

Vystantis skaitmenizacijai, universitetai tampa pažeidžiamesni dėl kibernetinių grėsmių bei sudėtingėja užtikrinti asmens duomenų saugumą. KU savo veikloje jau ir dabar vykdo kibernetinio saugumo priemonių stiprinimą. Universitetas privalo užtikrinti BDAR laikymąsi tvarkant studentų ir darbuotojų duomenis, ir toliau ieškoti būdų, kaip apsaugoti savo IT infrastruktūrą nuo įsilaužimų ar duomenų praradimo.

➤ **Atviras mokslas ir duomenų prieiga.**

ES politika skatina atvirąjį mokslą ir duomenų skaidrumą. KU veikloje pastebima atvirojo mokslo ir duomenų prieinamumo apraiškų. Tačiau universitetas turi labiau prisitaikyti prie šių reikalavimų ir sukurti atviros prieigos infrastruktūrą.

➤ **Mikrokompetencijos ir skaitmeninis sertifikavimas.**

Mikrokredencialai tampa populiaria mokymosi forma Europoje. Skaitmeninis sertifikavimas leidžia saugiai ir patikimai išduoti tokius mikrokredencialus naudojant blockchain ar kitas technologijas. KU gali tekti integruoti mikrokompetencijų suteikimą į savo veiklą, ypač tęstinio mokymo srityje.

➤ **Universiteto technologinis konkurencingumas.**

Universiteto technologinis konkurencingumas priklauso nuo gebėjimo bendradarbiauti su verslu ir tarptautiniais partneriais, kurti inovatyvius sprendimus bei modernizuoti tyrimų infrastruktūrą. Nors senstanti materialinė ir laboratorinė universiteto bazė bei ribotos finansinės modernizavimo galimybės apsunkina pažangių tyrimų metodų diegimą ir mažina KU technologinį konkurencingumą.

➤ **Unikali infrastruktūra, pabrėžianti universiteto tapatybę.**

KU Lietuvoje išsiskiria unikaliais ištekliais, infrastruktūra bei žiniomis (turi laivyną, Jūros tyrimų institutą, Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutą). Tai atspindi ir formuoja KU jūrinį, tarpdisciplininį ir inovacijų plėtros pobūdį.

APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI:

➤ **Žalioji transformacija ir mėlynoji ekonomika.**

KU, kaip jūrinės krypties universitetas, turi potencialą tapti vienu pagrindinių smaragdinės ekonomikos kompetencijos centrų. Pastarųjų metų KU veikloje galima rasti smaragdinės ekonominės apraiškų. Ateityje svarbu plėtoti tarpdisciplininius tyrimus (sujungiant ekologiją, inžineriją, ekonomiką) ir bendradarbiauti su pramonės partneriais, kad kuriamos inovacijos būtų praktiškai pritaikomos.

- **Tvarumo integracija studijose ir tyrimuose.**
ESG standartai reikalauja atspindėti tvarumo dimensiją studijų turinyje. KU čia turi galimybę išsiskirti – įtraukti tvarumo temas į kuo daugiau programų, plėtoti specializuotas programas ir tyrimus.
- **Infrastruktūros tvarumas.**
Energijos efektyvumas ir žaliosios inovacijos leidžia mažinti kaštus, atliepti reguliacinius reikalavimus ir visuomenės lūkesčius. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2050“ tvarumas įvardijamas, kaip viena iš penkių pažangos krypčių. KU šioje srityje po truputį išsiskiria – 2024 m. tapo Europos geoterminės energijos tarybos nariu, pagal vieno iš tarptautinių reitingų tvarumo srityje pripažintas geriausiu Lietuvoje. Tai suteikia prielaidų pačiam universitetui rodyti pavyzdį įgyvendinant žaliosios infrastruktūros sprendimus.
- **Regioninės aplinkosaugos dilemos.**
Klaipėdos regiono pramoninis charakteris ir uosto plėtra kelia aplinkosauginių konfliktų tarp ekonominės plėtros ir gamtosaugos. KU gali veikti kaip mokslinis tarpininkas, siūlantis nepriklausomus tyrimus ir ekspertines išvadas, padedančias rasti tvarius sprendimus.

TEISINIAI VEIKSNIAI:

- **Aukštojo mokslo studijų įstatymo ir kokybės priežiūros pokyčiai.**
Didėja reikalavimai stiprinti vidines kokybės užtikrinimo sistemas pagal ESG gaires. Atsiranda prievolė susieti strateginį planavimą su kokybės valdymu, numatyti atskaitomybės mechanizmus.
- **Universiteto statutas ir valdymo teisinės reformos.**
Siekiant decentralizuoti sprendimų priėmimą ir įtvirtinti atsakomybę už rezultatus, būtina peržiūrėti Statutą bei vidinius reglamentus.
- **Infrastruktūros nuosavybės teisė.**
Galimi pokyčiai teisinėje bazėje, kur nuosavybė gali keistis (KU vs Savivalda).
- **Darbo santykių tobulinimas.**
Keičiantis darbo rinkai ir siekiant didinti mokslo konkurencingumą, KU turi siekti, modernesnių darbo organizavimo formų, viena jų – užtikrinti, kad pareigybių aprašai turi būti orientuoti į rezultatus, ne į formalią veiklą.
- **Duomenų apsauga ir etika.**
Griežtėjant BDAR ir akademinės etikos reikalavimams, būtina stiprinti atsakingo duomenų naudojimo kultūrą ir užtikrinti BDAR atitiktį visuose procesuose bei griežtai laikytis akademinės etikos normų.
- **Migracijos reglamentai.**
Vizų ir įdarbinimo politika lemia universitetų galimybes pritraukti tarptautinius studentus ir dėstytojus. KU turėtų advokatauti už palankias migracijos taisykles akademiniai bendruomenei ir būti pasirengęs operatyviai tvarkyti formalumus, kai tik pasikeičia reglamentai.
- **MTEP finansavimo teisinis reglamentavimas.**
Iki 2030 m. Lietuvoje planuojama siekti 1,5 proc. BVP investicijų į MTEP (pagal nacionalinę strategiją), tad gali atsirasti ir naujų finansavimo instrumentų. KU turi būti pasirengęs atitikti finansavimo programų reikalavimus teisiškai – tinkamai administruoti projektus, laikytis viešųjų pirkimų, ataskaitų teikimo tvarkų. Silpnėję MTEP veiklą regione iš dalies nulemia ženkliai mažesnis nacionalinis finansavimas, palyginti su Vilniaus ir Kauno regionais.

II.4. SSGG analizės rezultatai

Analizės apibendrinimui bus naudojamas **SSGG analizė** (angl. SWOT) įrankis – strateginio planavimo metodas, padedantis įvertinti organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, leidžiantis išsamiai suprasti vidinę ir išorinę aplinką, nustatyti konkurencinius pranašumus, trūkumus bei išorinius veiksnius, galinčius turėti įtakos veiklos sėkmei ar rizikai.³⁰ Klaipėdos universiteto SSGG analizė taipogi atlikta, vadovaujantis strateginių sesijų su KU atstovais metu atliktomis įžvalgomis bei ekspertinės analizės rezultatais.

STIPRYBĖS:

- **Aiški jūrinė ir regioninė tapatybė.**
KU yra unikalus Lietuvoje dėl savo jūrinės krypties, regioninės misijos ir artimo ryšio su Klaipėdos regiono ūkio sektoriais.
- **Mokslinių tyrimų ir infrastruktūros bazė.**
Jūros tyrimų institutas, laboratorijos, KU laivynas ir botanikos sodas, laivynas, STEAM centras sudaro stiprų potencialą vykdyti taikomuosius ir tarpdisciplininius tyrimus.
- **Tarptautiškumo stiprėjimas.**
Aktyvus dalyvavimas EU–CONEXUS aljanse ir tarptautinėse programose, buvimas BUP (angl. Baltic university program³¹) nacionaliniu koordinatoriumi atveria prieigą prie Europos tyrimų ir studijų tinklų bei leidžia palaikyti akademinį mobilumą ir atverti finansavimo galimybes. Tuo pačiu didėja ir studentų iš užsienio skaičius.
- **Lankstus studijų portfelis.**
KU siūlo platų studijų portfelį, kuris apima tiek tradicines (pedagogika, sveikatos mokslai), tiek nišines (jūrinė inžinerija, aplinkosauga) kryptis. Egzistuoja pagrindas nuotolinėms ir mišrioms studijoms bei mokymosi visą gyvenimą galimybėms.
- **Bendradarbiavimas su Vakarų Lietuvos regiono gimnazijomis.**
Vienai Klaipėdos miesto gimnazijai suteiktas KU gimnazijos statusas. Keliose Klaipėdos apskrities gimnazijose bendradarbiavimo pagrindu veikia KU universitetinės klasės, bendradarbiaujama ir su Telšių apskrities gimnazijomis.
- **Bendruomeniškumas ir akademinė laisvė.**
Mažesnis mastelis sudaro sąlygas glaudesniai bendradarbiavimui tarp padalinių ir greitesniems sprendimams.
- **Socialinė atsakomybė, įtrauktis.**
KU sistemingai stiprina studijų prieinamumą, įtraukdamas įvairių socialinių grupių studentus. Veikia kultūrinės, sporto organizacijos, savanorystė, ambasadoriai.
- **Ilgametis bendradarbiavimas su verslo ir socialiniais partneriais.**
KU dalyvauja regioniniuose edukacijos ir kultūros projektuose, stiprindamas savo matomumą visuomenėje. Veikia KU neliečiamojo kapitalo fondas, bendradarbiaujama su KUL.
- **Nauja tyrimų sritis.**
KU tapus Klaipėdos universiteto ligoninės dalininku, išsiplėtė galimybės plėtoti studijas, mokslinius tyrimus ir inovacijas sveikatos priežiūros srityje
- **Aukštos akademinės kompetencijos.**

³⁰Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006

³¹<https://iti.ku.lt/en/tag/bup>

Mokslo laipsnį turinčio akademinio personalo dalis – didesnė nei vidutiniškai šalyje, profesorių skaičius – panašus, pastaruoju metu padidėjęs podoktorantų-stažuotojų skaičius prisideda prie universiteto mokslinį pajėgumo augimo.

➤ **Geografinis išskirtinumas.**

Vienintelis inžinerinio ir medicinos profilio studijų programas bei mokslinių tyrimų bazes turintis universitetas Vakarų Lietuvoje.

➤ **Inovacijų kūrimas.**

KU, bendradarbiaudamas su verslu ir tarptautiniais partneriais, kuria patentuotus išradimus, hibridinius energijos ir dirbtinio intelekto sprendimus, biotechnologijas, biomedicininės technologijas bei kultūrinės inovacijas.

➤ **Indėlis į regiono visuomeninę veiklą.**

STEAM ir Mokymosi visą gyvenimą centro veiklos reikšmingai prisideda prie Klaipėdos regiono švietimo potencialo didinimo ir inovacijų plėtros. TAU veikla sudaro galimybes vyresnio amžiaus žmonėms mokytis visą gyvenimą, stiprinant jų socialinį įsitraukimą ir bendruomeniškumą.

➤ **Aukštai vertinamos atskiros studijų sritys.**

Nacionaliniu mastu lyderiaujančias pozicijas užėmė jūrų inžinerijos bei turizmo ir poilsio KU studijų kryptys, o tarptautiniuose reitinguose – tvarumo, socialinės atsakomybės ir kokybiško švietimo sritys.

SILPNYBĖS:

➤ **Tobulintina studijų kokybės vadyba.**

Fragmentuota kokybės vadybos sistema: trūksta procesinio mąstymo, sisteminės analizės ir aiškaus ryšio su strateginiais tikslais. Silpnas ryšys tarp kokybės ir planavimo sistemų: kokybės sistema ir strateginis planas veikia atskirai, todėl kokybės tobulinimo priemonės nėra tiesiogiai integruojamos į strateginius prioritetus ir veiklas. Pastebimas studijų kokybės sampratos nevienodumas: KU neturi aiškaus atsakymo, kas yra studijų kokybė KU kontekste ir kaip ji matuojama.

➤ **Strateginės ir akademinės disciplinos stoka.**

Trūksta procesinio valdymo principų įgyvendinimo, o veiklos valdymo ir strategijos įgyvendinimo procesai fragmentuoti.

➤ **Ribotas studentų skaičius, santykinai dideli studijų kaštai.**

Studentų skaičius tiesiogiai lemia studijų kaštus, tenkančius vienam studentui. Šalies ir regiono tendencija – mažėjantis jaunų asmenų skaičius – ateityje kels dar didesnius iššūkius.

➤ **Reaktyvi išorinė komunikacija ir fragmentiškas KU įvaizdis.**

Regioninėje erdvėje KU komunikacija dažnai būna reaktyvi. Viešasis universiteto įvaizdis fragmentiškas, trūksta nuoseklaus išorinės komunikacijos plano, pagrįsto poveikio rodikliais.

➤ **Nenuosekli vidinė komunikacija.**

Informacijos srautai tarp padalinių fragmentuoti, trūksta vieningos vidinės komunikacijos kultūros. KU nepakankamai įtraukia alumnus į grįžamojo ryšio procesus, nepateikia visos svarbios informacijos anglų kalba, nors orientuojasi į užsienio studentus.

➤ **Dėstytojų kvalifikacijos ir didaktikos tobulinimo sistemos stoka.**

Nėra vieningos dėstytojų pedagoginių kompetencijų stiprinimo strategijos, didaktinės iniciatyvos – pavienės.

- **Mažai konkurencinga mokslinė veikla socialinių mokslų srityje ir dalyje humanitarinių mokslų kryptių.**
Atskirų mokslo kryptių (socialinių, humanitarinių mokslų sričių) mažas konkurencingumas.
- **Rizikų valdymo įgūdžių stoka.**
- **Mažėjantis studentų skaičius valstybės finansuojamose studijose.**
Dėl mažesnio Klaipėdos regiono ir Klaipėdos universiteto populiarumo (palyginus su Vilniaus ir Kauno universitetais) stojantieji į KU turi žemesnius vidurkius, dėl ko mažėja jų konkurencingumas įstoti į valstybės finansuojamas studijas.
- **Senstanti materialinė ir laboratorinė bazė.**
Senstanti materialinė ir laboratorinė KU bazė apsunkina pažangių tyrimų metodų diegimą, mažina universiteto technologinį konkurencingumą.
- **Nepalankus kai kurių sričių išorinis vertinimas.**
SKVC vertinimu (2021 m.), prasčiausiai įvertinta KU sritis – kokybės užtikrinimas, vidutiniškai vertinama studijų ir mokslo veikla bei valdymo sritis.

GALIMYBĖS:

- **ESG principų integravimas į valdymo sistemą.**
Kokybės valdymo ir strateginio planavimo susiejimas pagal Europos ESG standartus leis KU stiprinti reputaciją ir akreditacijų procesą.
- **Statuto peržiūra valdymo modernizavimui.**
Statuto peržiūra ir procesinio valdymo modelio diegimas galėtų smarkiai pagerinti sprendimų kokybę, atsakomybę ir efektyvumą.
- **Regioninė lyderystė, partnerystės su savivalda ir regiono įmonėmis.**
KU turi galimybę tapti Vakarų Lietuvos inovacijų, kompetencijų ir žinių centru, aktyviai dalyvaujančiu regiono strategijų įgyvendinime.
- **Smaragdinės ekonomikos plėtra.**
ESG standartai reikalauja atspindėti tvarumo dimensiją studijų turinyje, o Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2050“ tvarumas įvardijamas, kaip viena iš penkių pažangos kryptių. KU gali tapti vienu iš pagrindinių tvarumo ir jūrinės ekonomikos kompetencijų centrų Baltijos regione. Tai suteiktų naujų tyrimų, inovacijų ir finansavimo galimybių.
- **Skaitmeninė transformacija.**
Informacinių sistemų integracija, DI taikymas, nuotolinių studijų ir skaitmeninio mokymo plėtra gali ženkliai pagerinti studijų kokybę, pasiekiamumą ir efektyvumą, o taip pat – ir KU konkurencingumą.
- **Tęstinio mokymosi plėtra.**
Demografiniai pokyčiai ir gyvenimo trukmės ilgėjimas atveria naujas galimybes mokymosi visą gyvenimą paslaugoms.
- **Tarptautiškumo stiprinimas.**
Tarptautinių programų, dvigubų diplomų ir užsienio dėstytojų įtraukimas didins matomumą ir studentų pritraukimą. Priimti palankūs migracijos reglamentai, vizų ir įdarbinimo politika sudaro galimybes KU pritraukti tarptautinius studentus ir dėstytojus bei stiprinti tarptautiškumą.

➤ **Finansinių išteklių paskirstymą susieti su pasiektais rezultatais.**

KU finansinis stabilumas priklauso nuo valstybinio finansavimo ir Europos Sąjungos projektų lėšų. SKVC vertinimu, universitete silpnos vidinės paskatos efektyviai naudoti išteklius kokybei gerinti, todėl KU būtina užtikrinti aiškų ryšį tarp finansavimo paskirstymo ir pasiektų rezultatų.

➤ **Naujas ES finansavimo laikotarpis.**

Ateityje gali kisti ES finansavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo prioritetai, nes bus daugiau investuojama į gynybą ir energetinę nepriklausomybę. Naujasis 2028–2034 m ES finansavimo laikotarpis bus orientuotas į strateginį savarankiškumą, žaliąją transformaciją ir inovacijas. Tad KU turėtų koncentruotis mėlynosios ekonomikos, energetikos, klimato ir skaitmeninių kompetencijų srityse, gali įsitraukti ir į gynybos stiprinimo tyrimus, išradimus, inovacijas.

GRĖSMĖS:

➤ **Stojančiųjų studentų skaičiaus mažėjimas dėl demografinio nuosmukio.**

Mažėjantis jaunimo skaičius mažina stojančiųjų į universitetus skaičių, ypač regioniniuose miestuose.

➤ **Akademinių personalo trūkumas ir amžiaus vidurkio didėjimas.**

Akademinių personalo senėjimas ir ribotas atsinaujinimas mažina studijų kokybę. Akademikų amžiaus struktūra rodo jaunų akademikų trūkumą, o tai ilgainiui mažina inovatyvumą.

➤ **Konkurencija su didžiaisiais universitetais Lietuvoje.**

Vilniaus ir Kauno universitetai plečia regionines veiklas, pritraukia didesnę dalį finansavimo, dėstytojų ir studentų.

➤ **Aukštojo mokslo institucijų centralizacijos tendencija Lietuvoje.**

➤ **Valstybinės aukštojo mokslo politikos nenuoseklumas ir išliekantis Lietuvos universitetų valdymo modelio prieštaravimas, ribojantis universitetų autonomiją.**

➤ **Finansavimo sumažėjimas.**

Didelė priklausomybė nuo valstybės ir ES projektinių lėšų. ES projektų ciklų pokyčiai, mažesnis valstybės dėmesys regioniniams universitetams ar bendras ekonominis nuosmukis gali apriboti KU finansavimą.

➤ **Reputacinės rizikos.**

Viešos įtampos gali paveikti partnerystes ir finansavimo galimybes.

➤ **Geopolitinis nestabilumas.**

Karinis konfliktas Europoje ir migracijos politika gali trikdyti tarptautines partnerystes, riboti studentų skaičių.

➤ **Kibernetinės grėsmės.**

Skaitmeninės transformacijos spartėjimas didina duomenų saugumo ir veiklos tęstinumo rizikas.

➤ **MTEP finansavimas.**

Silpną MTEP veiklą Klaipėdos regione iš dalies nulemia ženkliai mažesnis nacionalinis finansavimas, palyginti su Vilniaus ir Kauno regionais.

III. KLAIPĖDOS UNIVERSITETO PLĖTROS STRATEGIJOS ATNAUJINIMO PRIEMONIŲ PLANAS (IKI 2030 M.)

III.1. Klaipėdos universiteto misija ir vizija

Klaipėdos universiteto misija ir vizija buvo patikslintos, vadovaujantis strateginių sesijų su KU atstovais metu atliktomis įžvalgomis.

MISIJA	VIZIJA
Vienijame mokslą, studijas ir visuomenę, puoselėdami kultūrą ir kurdami darnią žiniomis grįstą ateitį.	Klaipėdos universitetas – valstybės jūrinio identiteto puoselėtojas, jungiantis mokslą, technologijas, sveikatą ir kultūrą tvariai visuomenės pažangai.

III.2. Klaipėdos universiteto pagrindinės strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir jų matavimo rodikliai

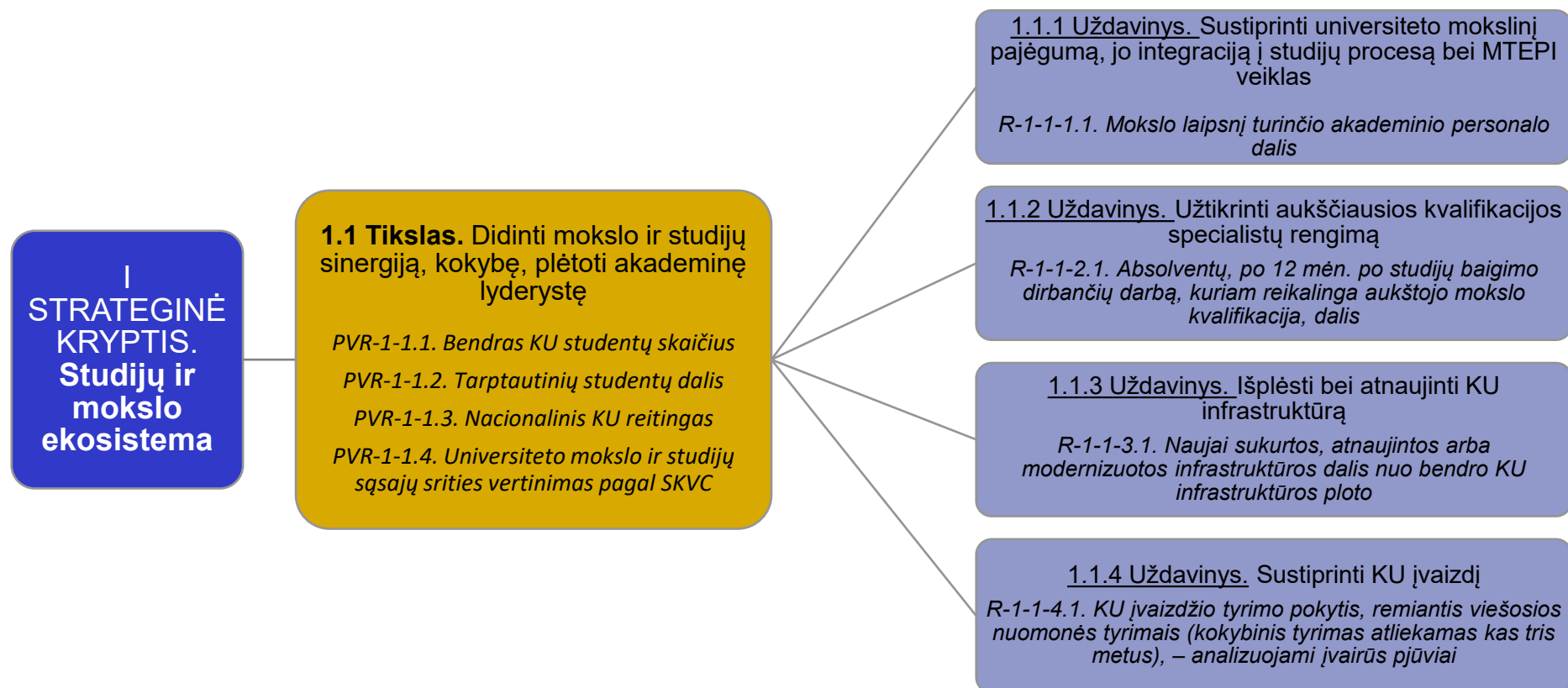
Klaipėdos universiteto pagrindinės strateginės kryptys buvo nustatytos remiantis strateginių sesijų su KU atstovais metu išgrynintomis įžvalgomis ir ekspertinės analizės rezultatais. Kiekvienai iš trijų pagrindinių strateginių kryptų buvo suformuluoti tikslai ir pagrindiniai veiklos rodikliai (PVR). Tikslams pasiekti nustatyti uždaviniai, kurių įgyvendinimą matuoja rezultato rodikliai (R), o uždaviniams įgyvendinti numatytos priemonės, kurių pasiekimas vertinamas produkto rodikliais (P). Iš viso suformuluoti 4 tikslai ir 10 uždavinių.

➤ Pirma strateginė kryptis: *studijų ir mokslo lyderystės ekosistema*

Įgyvendinus šią kryptį Klaipėdos universitetas sukuria modernią, kokybišką, tarptautišką ir mokslo tyrimais grindžiamą studijų bei mokslo ekosistemą, suderinimą su Europos švietimo (EŠE), Europos aukštojo mokslo (EAME) ir Europos mokslinių tyrimų (EMTE) erdvių principais. KU užtikrina, kad mokslas ir studijos veiktų integruotoje sinergijoje: studijų turinys remiasi naujausiais tyrimais, o mokslo rezultatai įsilieja į mokymo(si) procesus bei inovatyvias didaktikas.

Ekosistemos modernizavimas įgyvendinamas kryptingai: atnaujinama studijų ir mokslo infrastruktūra, plečiami skaitmeniniai ir mišraus mokymosi sprendimai, stiprinamos pedagoginės ir mokslinės dėstytojų kompetencijos, intensyvinamos tarptautinės partnerystės. Akademinė lyderystė plėtojama sistemiskai — telkiant akademines bendruomenes, stiprinant mokslo kryptis, skatinant ekspertinį dalyvavimą ir formuojant universitetui svarbias akademines iniciatyvas, kurios sudaro prielaidas tolydžiai studijų ir mokslo raidai.

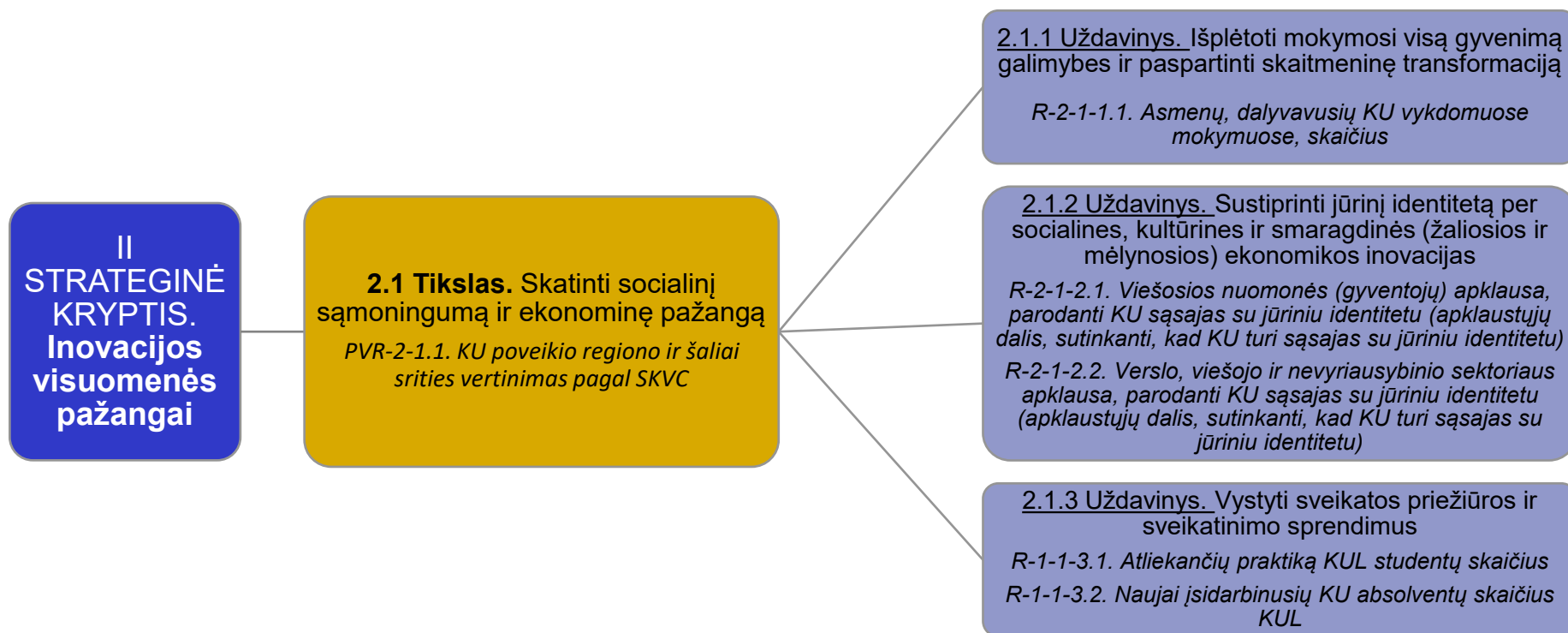
KU išorinė komunikacija veikia kaip strateginis KU stiprybių atskleidimo instrumentas: ji ryškina mokslo pasiekimus, studijų kokybės išskirtinumą ir tarptautinį kryptingumą, taip didindama universiteto žinomumą, reputaciją ir ryšį su visuomene.



➤ Antra strateginė kryptis: *inovacijos visuomenės pažangai*

Igyvendinus šią kryptį Klaipėdos universitetas įsitvirtina kaip aktyvus nacionalinės ir tarptautinės pažangos dalyvis, kuriantis mokslo tyrimais ir partnerystėmis grįstas inovacijas visuomenės, verslo, švietimo, kultūros ir viešojo sektoriaus poreikiams. KU aiškiai pozicionuoja savo jūrinę tapatybę ir sveikatinimo inovacijų kryptį, stiprindamas vaidmenį kaip smaragdinės ekonomikos (mėlynosios ir žaliosios) kompetencijų centras Lietuvoje ir Baltijos regione.

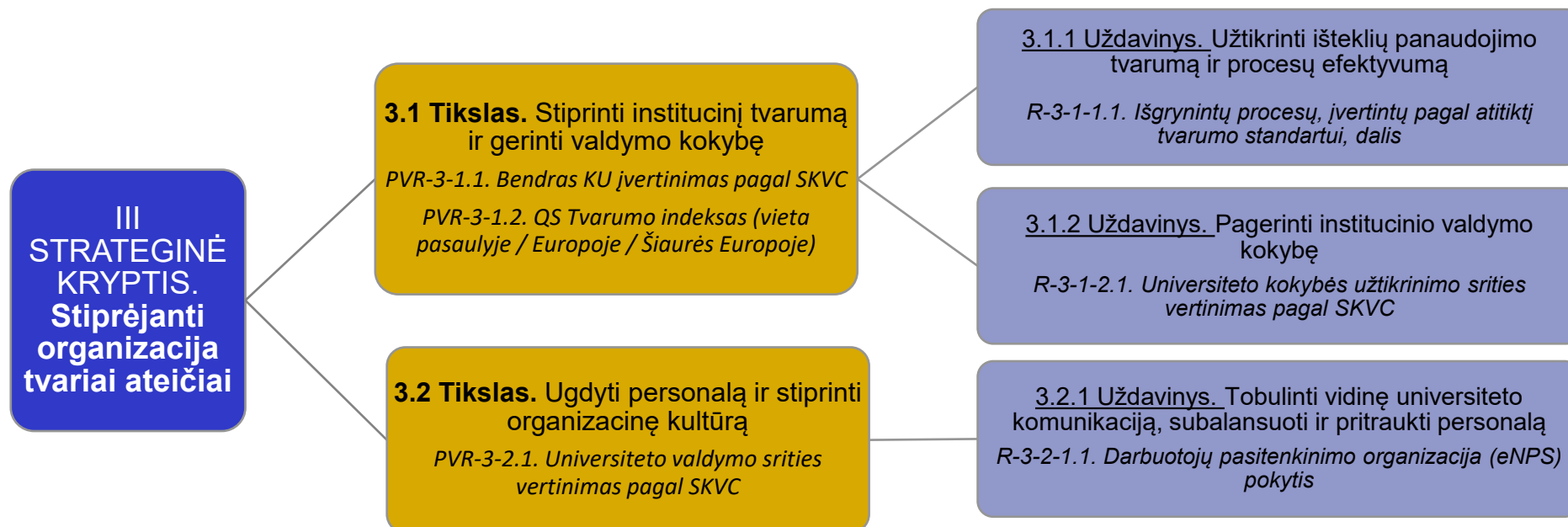
KU sistemingai plečia mokymosi visą gyvenimą pasiūlą, stiprina socialinį įsitraukimą ir tampa ne tik regiono, bet ir nacionaliniu socialinių, aplinkosauginių, kultūrinių ir švietimo inovacijų židiniu, kuriančiu praktines, pritaikomas ir įrodymais pagrįstas intervencijas. KU kuria ilgalaikes partnerystes su verslu, visuomene, nevyriausybinio sektoriumi ir tarptautinėmis institucijomis, pritraukia Europos ir kitų tarptautinių programų finansavimą bei plėtoja MTEPI veiklas, turinčias reikšmingą poveikį visuomenės gerovei, socialinei sanglaudai ir darniam vystymuisi. Tokiu būdu KU inovacijos tampa svarbiausia jungtimi tarp mokslo, visuomenės poreikių ir ateities ekonomikos transformacijų.



➤ Trečia strateginė kryptis: *stiprėjanti organizacija tvariai ateičiai*

Igyvendinus šią kryptį Klaipėdos universitetas tampa tvariai, profesionaliai ir strategiškai valdomu universitetu, kurio veikla grindžiama pakankamais ir darniai planuojamais žmogiškaisiais, finansiniais ir infrastruktūros ištekliais. KU įgyvendina duomenimis grįstą strateginio valdymo modelį, apimantį aiškias atsakomybes, rizikų valdymo sistemas ir ilgalaikį išteklių planavimą. Nuosekliai stiprinami žmogiškieji ištekliai — pritraukiami aukštos kompetencijos tyrėjai ir dėstytojai, gerinamos darbo sąlygos, užtikrinamas personalo atsinaujinimas ir kompetencijų plėtra, stiprinamos administracinės ir vadybinės kompetencijos bei lyčių balansas.

Veikia vieninga, cikliška kokybės užtikrinimo ir veiklos stebėsenos sistema, pagrįsta centralizuotu duomenų rinkimu, analize ir sprendimų priėmimu. Studijų programų portfelis derinamas su universiteto misija ir valstybės, visuomenės bei darbo rinkos poreikiais, užtikrinant studijų kokybinę pažangą ir tvarią plėtrą. Vidinė komunikacija tampa nuosekli, standartizuota ir integruota į organizacijos valdymo modelį, padedanti formuoti įsitraukusią, atsakingą ir bendradarbiaujančią organizacinę kultūrą, kurioje kokybės kultūros puoselėjime dalyvauja vadovai, personalas, studentai ir socialiniai partneriai. Tokiu būdu KU valdymas tampa skaidrus, atsparus ir tvarus — sudarantis ilgalaikį universiteto stabilumo, reputacijos ir poveikio visuomenei pagrindą.



III.3. Klaipėdos universiteto plėtros strategijos atnaujinimo priemonių planas

Klaipėdos universiteto priemonių planas buvo parengtas konsultuojantis su KU ekspertais ir priemonių koordinatoriais. Iš viso suformuluotos 35 priemonės, iš kurių daugiausia numatyta I strateginei kryptiai (14), 10 priemonių – II strateginei kryptiai, 11 – III strateginei kryptiai. Priemonių įgyvendinimui vertinti nustatyti produkto rodikliai (P). Visiems priemonių rodikliams nustatytos pradinės reikšmės ir siektinos reikšmės, kurios galėjo būti kiekybinės arba kokybinės.

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
I STRATEGINĖ KRYPTIS: Studijų ir mokslo lyderystės ekosistema					
1.1 Tikslas. Didinti mokslo ir studijų sinergiją, kokybę, plėtoti akademinę lyderystę	Studijų prorektorius, Studijų tarnyba	PVR-1-1.1	Bendras KU studentų skaičius	3212 studentų (2025 m.)	4500–5000 studentų (2030 m.)
	Tarptautinių ryšių tarnyba	PVR-1-1.2	Tarptautinių studentų dalis	13 proc. (2025–2026 m. m.)	25 proc. (2030 m.)
	Rektoriaus patarėja	PVR-1-1.3	Nacionalinis KU reitingas	7 vieta (2025 m.)	Patekti į penketuką (2030 m.)
	Fakultetai ir institutai, mokslo ir inovacijų prorektorius, Mokslo ir inovacijų tarnyba, studijų prorektorius, Studijų tarnyba	PVR-1-1.4	Universiteto mokslo ir studijų sąsajų srities vertinimas pagal SKVC	3 balai (2021 m.)	Tamsiai žalia (2030 m.)
1.1.1 Uždavinys. Sustiprinti universiteto mokslinį pajėgumą, jo integraciją į studijų procesą bei MTEPI veiklas	Personalo ir dokumentų valdymo skyrius, mokslo ir inovacijų prorektorius, Mokslo ir inovacijų tarnyba	R-1-1-1.1	Mokslo laipsnį turinčio akademinio personalo dalis	66 proc. (2025 m.)	75 proc. (2030 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
1.1.1.1 priemonė. Mokslininkų potencialo stiprinimas	Mokslo ir inovacijų tarnyba	P-1-1-1-1.1	Podoktorantūros stažuotojų skaičius	16 stažuotojų (2025 m.)	25 stažuotojai (2030 m.)
		P-1-1-1-1.2	KU tyrėjų iš užsienio skaičius	48 tyrėjai (2025 m.)	60 tyrėjų (2030 m.)
		P-1-1-1-1.3	Naujų doktorantūrų vykdymas	-	3 (2030 m.)
1.1.1.2 priemonė. Akademinio personalo kompetencijų tobulinimo sistemos kūrimas ir įgyvendinimas	Mokymosi visą gyvenimą centras, studijų prorektorius, dekanai, institutai	P-1-1-1-2.1	Sukurta ir veikianti MTEPI kompetencijų tobulinimo programa (sistema)	-	Sukurta programa (sistema) (2026 m.)
		P-1-1-1-2.2	Kompetencijų tobulinimo mokymų skaičius	11 mokymų (2025 m.)	16 mokymų (2030 m.)
		P-1-1-1-2.3	Dėstytojų, administracijos ir mokslo darbuotojų, kurie sustiprino kompetencijas, skaičius	161 dėst. (2025 m.)	290 dėst. (2030 m.)
		P-1-1-1-2.4	Dėstytojų, kurie pagerino didaktines kompetencijas, skaičius	20 dėst. (2025 m.)	100 dėst. (2030 m.)
		P-1-1-1-2.5	Dėstytojų, administracijos ir mokslo darbuotojų pasitenkinimo vykdytais mokymais vertinimas	4.0 balo (2025 m.)	4.5 balo (2030 m.)
1.1.1.3 priemonė. Mokslinės veiklos kokybės ir intensyvumo stiprinimas	Mokslo ir inovacijų tarnyba	P-1-1-1-3.1	Publikacijų, įtrauktų į prestižines duomenų bazes (CA Wos, Scopus, kt.), dalis	51 proc. (2025 m.)	60 proc. (2030 m.)
		P-1-1-1-3.2	Parengtų publikacijų su užsienio bendraautorais skaičius	164 publikacijos (2025 m.)	200 publikacijų (2030 m.)
		P-1-1-1-3.3	Užsienio leidiniuose išspausdintų publikacijų skaičius	258 publikacijos (2025 m.)	300 publikacijų (2030 m.)
1.1.1.4 priemonė. Nacionalinio ir tarptautinio bendradarbiavimo stiprinimas	Mokslo ir inovacijų tarnyba	P-1-1-1-4.1	Bendrų mokslo projektų su nacionaliniais partneriais skaičius	42 projektai (2025 m.)	50 projektų (2030 m.)
		P-1-1-1-4.2	Bendrų mokslo projektų su užsienio partneriais skaičius	68 projektai (2025 m.)	75 projektai (2030 m.)
1.1.1.5 priemonė. Studentų ir dėstytojų mobilumo skatinimas	Tarptautinių ryšių tarnyba	P-1-1-1-5.1	Atvykusių ir išvykusių studentų mobilumo dalyvių skaičius	33 atvykusių stud. / 96 išvykę stud. (2024 m.)	60 atvykusių stud. / 120 išvykę stud. (2030 m.)
		P-1-1-1-5.2	Atvykusių/ išvykusių darbuotojų mobilumo dalyvių skaičius	46 atvykusių dėst. / 71 išvykę dėst. (2024 m.)	70 atvykusių / 100 išvykusių (2030 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
1.1.2 Uždavinys. Užtikrinti aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimą	Studijų tarnyba, Mokslo ir inovacijų tarnyba, studijų prorektorius, mokslo ir inovacijų prorektorius	R-1-1-2.1	Absolventų, po 12 mėn. po studijų baigimo dirbančių darbą, kuriam reikalinga aukštojo mokslo kvalifikacija, dalis	68 proc. (2025 m.)	85 proc. (2030 m.)
1.1.2.1 priemonė. Tarptautinių studentų pritraukimo į studijas iniciatyvų įgyvendinimas	Komunikacijos ir rinkodaros skyrius, Tarptautinių ryšių tarnyba	P-1-1-2-1.1	Paraiškas pateikusių studentų skaičius	2881 stud. (2025 m.)	6000 stud. (2030 m.)
1.1.2.2 priemonė. Doktorantūros studijų plėtra	Mokslo ir inovacijų tarnyba	P-1-1-2-2.1	Studijuojančiųjų doktorantūroje skaičius	84 doktorantai (2025 m.)	90 doktorantų (2030 m.)
		P-1-1-2-2.2	Apgintų daktaro disertacijų skaičius	11 disertacijų (2025 m.)	15 disertacijų (2030 m.)
1.1.2.3 priemonė. Rezidentūros studijų kūrimas ir įgyvendinimas	SvMF	P-1-1-2-3.1	Sukurtos rezidentūros studijų programos	Nevykdyta (2025 m.)	4 programos (2030 m.)
		P-1-1-2-3.2	Rezidentų skaičius	Nevykdyta (2025 m.)	15 rezidentų (2030 m.)
1.1.2.4 priemonė. Pasitenkinimo studijomis didėjimas	Studijų tarnyba, studijų prodekanai (direktorių pavadootojai)	P-1-1-2-4.1	Studentų pasitenkinimas studijomis	4,51 balo (2024 m.)	Ne mažiau 4,7 balų (2030 m.)
		P-1-1-2-4.2	Absolventų pasitenkinimas studijomis	4,1 balo (2024 m.)	Ne mažiau 4,7 balų (2030 m.)
		P-1-1-2-4.3	Studentų pasitenkinimas studijų praktika	4,65 balo (2024 m.)	Ne mažiau 4,7 balų (2030 m.)
		P-1-1-2-4.4	Pirmosios studijų pakopos studentų „nubyrėjimas“ per studijų laikotarpį	28 proc. (2024 m.)	20 proc. (2030 m.)
1.1.2.5 priemonė. Studijų programų portfolio valdymas	Studijų tarnyba, studijų prodekanai (direktorių pavadootojai)	P-1-1-2-5.1	Pirmosios studijų pakopos studijų programų, į kurias priimamas nustatytas minimalus studentų skaičius, dalis	44 proc. (2025 m.)	95 proc. (2030 m.)
		P-1-1-2-5.2	Antrosios studijų pakopos studijų programų, į kurias priimamas nustatytas minimalus studentų skaičius, dalis	25 proc. (2025 m.)	100 proc. (2030 m.)
		P-1-1-2-5.3	Studijų programų, priskirtų KU prioritetinėms studijų kryptims, dalis	n. d.	75 proc. (2030 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
		P-1-1-2-5.4	Studijų programų, kuriose studijų branduolio turinys grindžiamas Universitete vykdomais moksliniais tyrimais, dalis	n. d.	100 proc. (2030 m.)
		P-1-1-2-5.5	Studijų programų, kuriose numatytos struktūruotos bendradarbiavimo su visuomene veiklos, dalis	n. d.	50 proc. (2030 m.)
		P-1-1-2-5.6	Įkurtas Pedagogų rengimo centras	-	Įkurtas centras (2030 m.)
1.1.3 Uždavinys. Išplėsti bei atnaujinti KU infrastruktūrą	Infrastruktūros prorektorius, Infrastruktūros valdymo ir investicijų skyrius, fakultetai	R-1-1-3.1	Naujai sukurtos, atnaujintos arba modernizuotos infrastruktūros dalis nuo bendro KU infrastruktūros ploto	Nevykdyta (2025 m.)	Kiekvienais metais po +5 proc. p.
1.1.3.1 priemonė. Infrastruktūros modernizavimo ir plėtos plano sudarymas	Infrastruktūros valdymo ir investicijų skyrius	P-1-1-3-1.1	Sukurtas infrastruktūros atnaujinimo planas	-	Sukurtas planas (2027 m.)
1.1.3.2 priemonė. KU studijų ir mokslo infrastruktūros plėtra ir (arba) atnaujinimas	Infrastruktūros valdymo ir investicijų skyrius	P-1-1-3-2.1	Naujai sukurtos fizinės infrastruktūros skaičius (vertinama iš viso per laikotarpį)	-	3 vnt. (bendrabutis Nr. 2; EDU centras STEAM laboratorija; Laboratorijų ir simuliacijų centras) (2030 m.)
		P-1-1-3-2.2	Atnaujintos ir (arba) modernizuotos fizinės infrastruktūros skaičius (vertinama iš viso per laikotarpį)	-	1 vnt. (JTGMF pastato remontas) (2030 m.)
1.1.3.3 priemonė. KU mokslinės informacijos bazės ir laboratorinės įrangos atnaujinimas	Mokslo ir inovacijų tarnyba, bibliotekos direktorė	P-1-1-3-3.1	Bibliotekos fondai	282 890 egz.	290 400 egz.
			Bibliotekos prenumeruojamos duomenų bazės	30	34
	Mokslo ir inovacijų tarnyba, fakultetų ir jiems prilygintų padalinių vadovai	P-1-1-3-3.2	Sukurtas mokslinės laboratorinės įrangos atnaujinimo planas	Plano nėra	Sukurtas planas (2026 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
<u>1.1.4 Uždavinys.</u> Sustiprinti KU įvaizdį	Komunikacijos ir rinkodaros skyrius	R-1-1-4.1	KU įvaizdžio tyrimo pokytis, remiantis viešosios nuomonės tyrimais (kokybinis tyrimas atliekamas kas tris metus), – analizuojami įvairūs pjūviai	1. KU pozicija kitų AM įstaigų kontekste pagal įvaizdžio atributų vertinimą (kiekviena savybė skirtingose auditorijose (moksleiviai, tėvai, mokytojai, ne KU studentai, KU studentai) vertinamos procentine išraiška). 2. Vieta patraukliausių aukštųjų mokyklų TOP (dabar tiriamose auditorijose: moksleivių tarpe 6, tėvų – 7, ne KU studentai – 7, KU studentai – 1)	1. Savybių vertinimo procentas (teigiamų savybių didėjimas 3 proc. po 3 metų, neigiamų savybių mažėjimas 3 proc. po trejų metų. 2. TOP vieta padidėja viena pozicija į viršų (–1). 3. Prie tyrimo pridedamos papildomos auditorijos: darbdaviai, mokslo bendruomenės ir visuomenės nariai
<u>1.1.4.1 priemonė.</u> Išplėtoti KU įvaizdį rinkodaros ir komunikacijos priemonėmis	Komunikacijos ir rinkodaros skyrius	P-1-1-4-1.1	KU paminėjimų stebėjimas žiniasklaidoje	280 paminėjimų per mėnesį (2025 m.)	+25 proc. (2030 m.)
		P-1-1-4-1.2	Socialinio tinklo <i>Facebook</i> įsitraukimas	369 678 (2025 m.)	Kiekvienais metais po +10 proc.
		P-1-1-4-1.3	Socialinio tinklo <i>Instagram</i> įsitraukimas	37 589 (2025 m.)	Kiekvienais metais po +10 proc.
		P-1-1-4-1.4	Socialinio tinklo <i>LinkedIn</i> įsitraukimas	3 299 (2025 m.)	Kiekvienais metais po +10 proc.
		P-1-1-4-1.5	Socialinio tinklo <i>Tik Tok</i> įsitraukimas	6 305 (2025 m.)	Kiekvienais metais po +10 proc.
<u>1.1.4.2 priemonė.</u> Partnerių įtraukimo mechanizmų kūrimas ir tobulinimas	Teisės ir sutarčių valdymo tarnyba, Tarptautinių ryšių tarnyba	P-1-1-4-2.1	Sudarytų sutarčių su partneriais skaičius	260 sutarčių (2025 m.)	+10 proc. (2030 m.)
	Rektoriaus patarėjas	P-1-1-4-2.2	KU Alumnų klubo narių skaičius	330 narių (2025 m.)	3000 narių (2030 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
II STRATEGINĖ KRYPTIS: Inovacijos visuomenės pažangai					
2.1 Tikslas. Skatinti socialinį sąmoningumą ir ekonominę pažangą	Rektorius, prorektorai, kokybės valdymo specialistas	PVR-2-1.1	Universiteto poveikio regiono ir šaliai srities vertinimas pagal SKVC	4 balai (2021 m.)	Tamsiai žalia (2030 m.)
2.1.1 Uždavinys. Išplėtoti mokymosi visą gyvenimą galimybes ir paspartinti skaitmeninę transformaciją	Mokymosi visą gyvenimą centras	R-2-1-1.1	Asmenų, dalyvavusių KU vykdomuose mokymuose, skaičius	93 asm. (2025 m.)	150 asm. (2030 m.)
2.1.1.1 priemonė. Mokymosi programų, skirtų specialistams ir specialistams, siekiantiems įgyti teisę vykdyti licencijuotas veiklas, kūrimas ir atnaujinimas	Mokymosi visą gyvenimą centras	P-2-1-1-1.1	Parengtų naujų ir (arba) atnaujintų mokymo programų skaičius	13 programų (2025 m.)	15 programų (2030 m.)
2.1.1.2 priemonė. Trečiojo amžiaus universiteto (TAU) veiklų vystymas ir plėtra	Mokymosi visą gyvenimą centras	P-2-1-1-2.1	Bendras KU TAU narių skaičius	810 narių (2025 m.)	1000 narių (2030 m.)
		P-2-1-1-2.2	Vykdytų paskaitų skaičius per metus	12 paskaitų (2025 m.)	24 paskaitos (2030 m.)
2.1.2 Uždavinys. Sustiprinti jūrinį identitetą per socialines, kultūrinės ir smaraqdinės	Komunikacijos ir rinkodaros skyrius fakultetai, institutai, rektorius patarėjas	R-2-1-2.1	Viešosios nuomonės (gyventojų) apklausa, parodanti KU sąsajas su jūriniu identitetu (apklaustųjų dalis, sutinkanti, kad KU turi sąsajas su jūriniu identitetu)	Nevykdyta (2025 m.)	Vykdoma apklausa (nuo 2027 m.) / 30 proc. respondentų mato KU sąsajas su jūriniu identitetu (2030 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
(žaliosios ir mėlynosios) ekonomikos inovacijas		R-2-1-2.2	Verslo, viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus apklausa, parodanti KU sąsajas su jūriniu identitetu (apklaustųjų dalis, sutinkanti, kad KU turi sąsajas su jūriniu identitetu)	Nevykdyta (2025 m.)	Vykdoma apklausa (nuo 2027 m.) / 30 proc. respondentų mato KU sąsajas su jūriniu identitetu (2030 m.)
2.1.2.1 priemonė. Jūrinio identiteto tematikos projektų įgyvendinimas KU	Akademiniai padaliniai, institutai, Komunikacijos ir rinkodaros skyrius, laivyną koordinuojantis asmuo, mokslo ir inovacijų prorektorius	P-2-1-2-1.1	KU vykdomų jūrinės tematikos renginių dalis nuo visų renginių skaičiaus	Nevykdyta (2025 m.)	25 proc. (2030 m.)
		P-2-1-2-1.2	Projektų jūrinio identiteto ir jūrinių tematikos skaičius	63 projektai (2025 m.)	70 projektų (2030 m.)
2.1.2.2 priemonė. Žinių ir inovacijų sprendimų perdavimas verslo ir (arba) viešajam sektoriui smaragdinės ekonomikos srityje	Mokslo ir inovacijų tarnyba, mokslo ir inovacijų prorektorius, JTI, JTGMF, EU-CONEXUS koordinatorius	P-2-1-2-2.1	Sukurtų / įdiegtų inovatyvių sprendimų verslui ir (arba) viešajam sektoriui skaičius	6 sprendimai (2025 m.)	10 sprendimų (2030 m.)
		P-2-1-2-2.2	Atviros prieigos centrų paslaugos verslui ir (arba) viešajam sektoriui	1,27 mln. Eur (2025 m.)	2,00 mln. EUR (2030 m.)
		P-2-1-2-2.3	Sudarytos sutartys dėl MTEPI vykdymo ir jų apimtys	46 sutartys (2025 m.) 2 050 690 eur.	60 sutarčių (2030 m.) 3 000 000 eur.
		P-2-1-2-2.4	Mokslo projektų, įgyvendinamų kartu su socialiniais partneriais, skaičius	27 projektai (2025 m.)	40 projektų (2030 m.)
2.1.2.3 priemonė. Kartu su partneriais įkurti energetikos kompetencijų centrą	Mokslo ir inovacijų tarnyba, mokslo ir inovacijų prorektorius	P-2-1-2-3.1	Įkurtas energetikos kompetencijų centras	-	Įkurtas centras (2029 m.)
2.1.2.4 priemonė. Verslo įtraukimo į doktorantūros tyrimus skatinimas	Mokslo ir inovacijų tarnyba, mokslo ir inovacijų prorektorius	P-2-1-2-4.1	Bendradarbiaujant su verslu parengtų disertacijų skaičius	5 disertacijos (2025 m.)	10 disertacijų (2030 m.)
		P-2-1-2-4.2	Verslo finansuojamų doktorantūros studijų skaičius	Nevykdyta (2025 m.)	5 (2030 m.)
2.1.3 Uždavinys. Vystyti sveikatos priežiūros ir sveikatinimo sprendimus	SVMF	R-2-1-3.1	Atliekančių praktiką KUL studentų skaičius	115 studentų (2025 m.)	200 studentų (2030 m.)
		R-2-1-3.2	Naujai įsidariusių KU absolventų skaičius KUL	Nevykdyta (2025 m.)	30 absolventų (2030 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
2.1.3.1 priemonė. Sveikatos priežiūros ir sveikatinimo tyrimų, projektų vykdymas	SvMF	P-2-1-3-1.1	Inicijuotų ir (arba) vykdomų projektų sveikatos priežiūros ir sveikatinimo tematika skaičius	15 projektų (2025 m.)	30 projektų (2030 m.)
		P-2-1-3-1.2	Suorganizuotų renginių sveikatos priežiūros ir sveikatinimo tematika skaičius	Nevykdyta (2025 m.)	15 renginių (2030 m.)
		P-2-1-3-1.3	Dalyvavimo ekspertinėse veiklose sveikatos priežiūros klausimais skaičius	Nevykdyta (2025 m.)	25 veiklos (2030 m.)
2.1.3.2 priemonė. Vakarų Lietuvos sveikatos priežiūros kompetencijų centro vystymas	SvMF	P-2-1-3-2.1	Įsteigtas Vakarų Lietuvos sveikatos priežiūros kompetencijų centras	-	Įsteigtas centras (2030 m.)
		P-2-1-3-2.2	Parengtų bendrų publikacijų su KUL skaičius	Nevykdyta (2025 m.)	30 publikacijų (2030 m.)
		P-2-1-3-2.3	Parengtų bendrų projektų su KUL skaičius	Nevykdyta (2025 m.)	15 projektų (2030 m.)
III STRATEGINĖ KRYPTIS: Stiprėjanti organizacija tvariai atečiai					
3.1 Tikslas. Stiprinti institucinį tvarumą ir gerinti valdymo kokybę	Rektorius, prorektorai, kokybės valdymo specialistas	PVR-3-1.1	Bendras KU įvertinimas pagal SKVC	Akredituota (2021 m.)	Akredituota (2027 m.)
	Rektoriaus patarėjas	PVR-3-1.2	QS Tvarumo indeksas (vieta pasaulyje / Europoje / Šiaurės Europoje)	1201–1250 vieta pasaulyje / 425 vieta Europoje / 147 vieta Šiaurės Europoje (2025 m.)	Patekti į 1000-uką / patekti į 300-tuką / patekti į 100-tuką (2030 m.)
3.1.1 Uždavinys. Užtikrinti išteklių panaudojimo tvarumą	Infrastruktūros ir plėtros prorektorius, kokybės valdymo specialistas	R-3-1-1.1	Išgrynintų procesų, įvertintų pagal atitiktį tvarumo standartui, dalis	Nevykdyta (2025 m.)	80 proc. (2030 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
ir procesų efektyvumą					
3.1.1.1 <i>priemonė.</i> Tvarumo standarto diegimas	Rektoriaus patarėjas, kokybės valdymo specialistas	P-3-1-1-1.1	Tvarumo standarto parengtumo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2027 m.)
3.1.1.2 <i>priemonė.</i> Tvarus infrastruktūros vystymas	Infrastruktūros valdymo ir investicijų skyrius	P-3-1-1-2.1	Infrastruktūros tvaraus vystymo (atnaujinimo) plano parengtumo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2027 m.)
		P-3-1-1-2.2	Igyvendintų infrastruktūros energinio efektyvumo priemonių skaičius (vertinama iš viso per laikotarpį)	-	5 priemonės (2030 m.)
3.1.2 <u>Uždavinys.</u> Pagerinti institucinio valdymo kokybę	Rektorius, prorektorai, kokybės valdymo specialistas	R-3-1-2.1	Universiteto kokybės užtikrinimo srities vertinimas pagal SKVC	2 balai (2021 m.)	Tamsiai žalia (2030 m.)
3.1.2.1 <i>priemonė.</i> Sisteminio duomenų kaupimo ir analizės modelio atnaujinimas ir suderinimas su veiklos vadovu bei procesų aprašais	Rektorius, rektoriaus patarėjas, kokybės valdymo specialistas, Vidaus audito tarnyba	P-3-1-2-1.1	Sisteminio duomenų kaupimo ir analizės modelio atnaujinimo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2027 m.)
3.1.2.2 <i>priemonė.</i> Strateginio planavimo ir finansų valdymo integravimas	Vyr. finansininkas, rektoriaus patarėjas	P-3-1-2-2.1	Strateginio planavimo ir finansų valdymo sistemos integravimo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2029 m.)
3.1.2.3 <i>priemonė.</i> Procesinio valdymo modelio diegimas	Informacinių technologijų tarnyba	P-3-1-2-3.1	Skaitmenizuotų procesų skaičius	38 procesai (2025 m.)	110 procesų (2030 m.)
3.1.2.4 <i>priemonė.</i> ESG nuostatų ir SKVC akreditacijos reikalavimų pilnas įgyvendinimas	Kokybės valdymo specialistas, prorektorai	P-3-1-2-4.1	Išgrynintų procesų skaičius	Nevykdyta (2025 m.)	140 procesų (2030 m.)
		P-3-1-2-4.2	ESG nuostatų įdiegimo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2027 m.)
		P-3-1-2-4.3	Universiteto valdymo atnaujinimo pagal SKVC reikalavimus pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2027 m.)

Tikslo, uždavinio, priemonės kodas ir pavadinimas	Koordinatorius	Stebėsenos rodiklis		Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pradžioje ir mato vienetai (metai)	Stebėsenos rodiklio reikšmė laikotarpio pabaigoje ir mato vienetai (metai)
		Kodas	Rodiklio pavadinimas		
3.2 Tiksias. Ugdyti personalą ir stiprinti organizacinę kultūrą	Rektorius, prorektorai, kokybės valdymo specialistas	PVR-3-2.1	Universiteto valdymo srities vertinimas pagal SKVC	3 balai (2021 m.)	Tamsiai žalia (2030 m.)
3.2.1 Uždavinys. Tobulinti vidinę universiteto komunikaciją, subalansuoti ir pritraukti personalą	Personalo ir dokumentų valdymo skyrius	R-3-1-2.1	Darbuotojų pasitenkinimo organizacija (eNPS) pokytis	Nevykdyta (2025 m.)	Kiekvienais metais po +1 proc. p.
3.2.1.1 priemonė. Vidinės komunikacijos sistemos sukūrimas ir naudojimo įtvirtinimas	Komunikacijos ir rinkodaros skyrius	P-3-2-1-1.1	Vidinės komunikacijos platformos sukūrimo ir įdiegimo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2028 m.)
3.2.1.2 priemonė. Kompetencijų ugdymas	Personalo ir dokumentų valdymo skyrius	P-3-2-1-2.1	Administracinių kompetencijų mokymų skaičius	45 mokymai (2025 m.)	60 mokymų (2030 m.)
		P-3-2-1-2.2	Rizikų valdymo mokymuose dalyvavusių darbuotojų dalyvavusių skaičius	10 darb. (2025 m.)	300 darb. (2030 m.)
3.2.1.3 priemonė. Personalo valdymo gerinimas	Personalo ir dokumentų valdymo skyrius	P-3-2-1-2.1	KU personalo valdymo tobulinimo gairių įgyvendinimo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2030m.)
	Personalo ir dokumentų valdymo skyrius, fakultetų ir jiems prilygintų padalinių vadovai	P-3-2-1-3.2	Jaunesnių (iki 40 m.) akademinų darbuotojų dalis	36,2 proc. (2024 m.)	40 proc. (2030 m.)
3.2.1.4 priemonė. Lyčių balanso gerinimo iniciatyvų įgyvendinimas	Personalo ir dokumentų valdymo skyrius, fakultetų ir jiems prilygintų padalinių vadovai	P-3-2-1-4.1	KU akademinio personalo santykis pagal lytį (moterys/ vyrai)	57 proc. moterų / 43 proc. vyrų (2024 m.)	55 proc. moterų / 45 proc. vyrų (2030 m.)
3.2.1.5 priemonė. Darbuotojų pasitenkinimo rodiklio (eNPS) sistemos įdiegimas	Personalo ir dokumentų valdymo skyrius	P-3-2-1-5.1	eNPS darbuotojų pasitenkinimo matavimo sistemos įdiegimo pažanga	0 proc. (2025 m.)	100 proc. (2027 m.)