



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

EUROPOS HUMANITARINIO UNIVERSITETO VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF EUROPEAN HUMANITIES UNIVERSITY

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. David Timms
Grupės nariai: Team members:	Prof. Andrew Goodspeed Dr. Irene Mueller Dr. Aleksandras Abišala Matthew Kitching
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Ewa Kolanowska

TURINYS

I. ĮVADAS.....	3
II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE AUKŠTĄJĄ MOKYKLĄ	4
III. STRATEGINIS VALDYMAS	6
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ	19
V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA.....	25
VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	29
VII. GEROJI PATIRTIS IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS.....	31
VIII. ĮVERTINIMAS.....	35
PRIEDAS. EUROPOS HUMANITARINIO UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS	36

I. ĮVADAS

1. Europos humanitarinio universiteto (toliau – EHU arba Universitetas) veiklos vertinimas, kurį organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), vyko 2014 m. Jį atliko tarptautinių ekspertų grupė (toliau – vertinimo grupė), vadovaudamasi Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarka, patvirtinta 2010 m. rugsėjo 22 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1317, ir Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo metodika, patvirtinta 2010 m. spalio 25 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. 1-01-135 (toliau – Metodika).
2. Parengiamuoju vertinimo etapu vertinimo grupė gavo EHU savianalizės suvestinę (toliau – SS) su priedais, daugumą prašomų papildomų dokumentų, taip pat EHU realiųjų išteklių ir susijusios infrastruktūros vertinimo, kurį atliko Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (MOSTA), rezultatus (2014 m. rugpjūčio 14 d. sprendimas). Universitetas nepateikė 2014–2015 m. metinio plano (jį buvo tikimasi patvirtinti tą savaitę, kai vyko vizitas), nes reikėjo skirti daugiau laiko vidaus diskusijoms. Naujame plane vertinimo grupei turėjo būti nurodyta, ar ir kaip pastaruoju metu persvarstyta misija paskatino EHU sutelkti dėmesį į naujus veiklos prioritetus ir kaip Universitetas tolesnėje savo veikloje bei sprenddamas naujus uždavinius ketino pasinaudoti įvairiais naujausiais pokyčiais, turint omenyje tai, kad naujas strateginis planas turi būti parengtas iki metų pabaigos.
3. Apsilankymas universitete įvyko po įvadinio susitikimo ir mokymų SKVC. Vertinimo grupė 2014 m. spalio 14–16 d. lankėsi universitete, kur susitiko su EHU vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Vėliau vertinimo grupė susitiko aptarti vertinimo išvadų ir rekomendacijų. Veiklos vertinimo išvados buvo patvirtintos raštu ir pateiktos SKVC.
4. Savianalizės suvestinėje pateiktas tikslus daugelio universiteto veiklos aspektų aprašymas, tačiau kai kuriuose skyriuose susitelkta į nesvarbias smulkmenas, o kai kuriuose nenurodytos tam tikros svarbios detalės arba nėra aiškos ir (arba) visapusiškos apžvalgos (pvz., nenurodyti EHU Visuotinio dalininkų susirinkimo nariai / steigėjai ir jų ryšiai su EHU Patikos fondu; nepateiktas programų, kurios turėjo būti peržiūrėtos, siekiant nustatyti dabartinę jų būklę, sąrašas; pateikta neaiški informacija apie tai, kurie kokybės valdymo sistemos elementai buvo įgyvendinami, ir t. t.). Suvestinėje nepateikta svarbių savikritiškų pastabų ir nuorodų į savianalizės, o labiau susitelkta į SKVC ir Europos universitetų asociacijos (angl. *European University Association, EUA*) išorinio vertinimo grupių ir universiteto samdomų išorės konsultantų pastarųjų metų išvadas bei rekomendacijas. Todėl vertinimo grupei nebuvo visiškai aišku, ar EHU bendruomenė visapusiškai išnaudojo esamos savianalizės privalumus kaip galimybę atlikti savistabą, ar prisidėjo prie naujausių pokyčių universitete ir kaip tai įvyko.
5. Pagal metodiką, vertinant atsižvelgta į keturias sritis ir jų vertinimo kriterijus (taip pat subkriterijus): strateginio valdymo, studijų ir mokymosi visą gyvenimą, mokslinių tyrimų ir (arba) meno veiklos bei poveikio regionų ir nacionalinei plėtrai. Analizuodama surinktus įrodymus, vertinimo grupė atsižvelgė į ankstesnio vertinimo rekomendacijas (2009 m.).
6. Vertinimo grupę sudarė šie nariai:
 - Prof. David Timms (vertinimo grupės vadovas), Jungtinė Karalystė: aukštojo mokslo konsultantas, daugumos Europos vertinimų, įskaitant Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (angl. *European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA*) ir SKVC atliekamų vertinimus, pirmininkas;
 - Prof. Andrew Goodspeed (vertinimo grupės narys), Jungtinės Amerikos Valstijos: Pietryčių Europos universiteto (angl. *South East European University, SEEU*) mokslinių tyrimų Rektorius ir Prorektorius, Makedonija; Kosovo akreditavimo agentūros kokybės užtikrinimo ekspertas;
 - Dr. Irene Mueller (vertinimo grupės narė), Austrija: aukštojo mokslo konsultantė, Vokietijos, Airijos, Lietuvos, Slovakijos, Ispanijos ir Šveicarijos vertinimo grupių pirmininkė ar narė;

- Dr. Aleksandras Abišala (vertinimo grupės narys, socialinių partnerių atstovas), Lietuva: konsultacinės įmonės UAB „A. Abišala ir partneriai“ direktorius;
- Matthew Kitching (vertinimo grupės narys, studentų atstovas), Jungtinė Karalystė: JK Kokybės užtikrinimo agentūros (angl. *Quality Assurance Agency*, QAA) ekspertas, „Bucks“ studentų sąjungos narystės paslaugų vadovas, Birkbeck Koledžo magistrantūros studentas;
- Ewa Kolanowska (vertinimo grupės sekretorė), Lenkija: aukštojo mokslo konsultantė, ENQA ir SKVC vertinimo grupių sekretorė (Lenkija ir Lietuva).

II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE AUKŠTĄJĄ MOKYKLĄ

7. Europos humanitarinis universitetas – tai nevalstybinis universitetas, kuris šiuo metu yra įsikūręs Vilniuje. Šis universitetas buvo įsteigtas 1992 m. Minske, Baltarusijoje, o 2004 m. perkeltas į Vilnių, dėl politinių sumetimų priverstinai jį uždarius Minske (universitetas išsaugojo tam tikras savo struktūras ir paslaugas Baltarusijoje, įskaitant konsultacines ir informavimo paslaugas bei Kalbų ir ikiuniversitetinio ugdymo centrą). Universitetas įregistruotas 2006 m. ir šiuo metu yra Lietuvos aukštojo mokslo sistemos dalis; jis vykdo veiklą pagal Lietuvos įstatymus. Dabartiniai universiteto steigėjai (Visuotinio dalininkų susirinkimo nariai) – tai organizacijos, veikiančios Vidurio ir Rytų Europos šalyse ir padedančios iš naujo įkurti EHU Lietuvoje: Eurazijos fondas, Atviros visuomenės fondas ir Tarptautinio švietimo institutas (Lietuvos viešoji įstaiga).
8. Daugiau kaip 67 proc. visų EHU pajamų sudaro paramos teikėjų įnašai; kiti finansavimo šaltiniai – įmokos už mokslą (28 proc.) ir veiklą, iš kurios gaunamos pajamos (5 proc.) (2012–2013 m. metinė ataskaita; SS, 13 priedas). Pagrindiniai paramos teikėjai, pvz., Europos Komisija, Šiaurės ministrų taryba, Europos bei JAV vyriausybės ir NVO, teikia finansavimą per EHU Patikos fondą, kuris įsteigtas Europos Komisijos iniciatyva ir kurį valdo Šiaurės ministrų taryba. Patikos fondas išskirsto paramos lėšas, kurios sudaro reikšmingą galutinių EHU pajamų dalį (2012/2013 m. - 54 proc., 2012-2013 Metinė ataskaita; 2014/2015 m. - 63 proc., kaip susitikimo su grupe metu nurodė Fondo atstovas), o Visuotinio dalininkų susirinkimo narių įnašai sudaro maždaug 8,5 proc. pajamų.
9. Dar visai neseniai EHU misija, apibrėžta 2012–2019 m. strateginiame plane, buvo „sudaryti savo studentams, absolventams ir akademiniam personalui sąlygas įgyti žinių bei jas pagilinti, kad jie galėtų efektyviau ir nuosekliau dalyvauti įgyvendinant uždavinį – užtikrinti geresnę asmeninio ir savo pilietinės visuomenės gyvenimo kokybę bei galimybes. To siekdami, jie padeda Baltarusijai ir prisideda prie jos integracijos į Europą ir pasaulio visuomenę.“ Universitetas iš naujo apibūdina savo misiją, įtrauktą į 2014 m. rugsėjo mėn. viduryje persvarstytą statutą, kuri yra „skatinti moksliniais tyrimais grindžiamą aukštąjį universitetinį išsilavinimą, remiantis dabartiniu žinių ir technologijų lygiu.“
10. Šiuo metu EHU siūlo šias humanitarinių ir socialinių mokslų programas:
 - 11 pirmosios pakopos (bakalauro) studijų programų, apimančių šešias senas studijų programas, kurių laipsniškai atsisakoma arba netrukus bus atsisakyta (Šiuolaikinio meno teorija ir praktika; Tarptautinė teisė; Medijos ir komunikacija; Medijos ir vizualinis dizainas; Politikos mokslai ir Europos studijos, Kultūros paveldas ir turizmas); ir penkias naujas programas, kurios pasiūlytos 2012–2014 m.: Medijos ir komunikacijos; Vizualinis dizainas ir medijos; Kultūros paveldas; Pasaulio politika ir ekonomika bei Sociologija (į paskutines dvi studijų programas studentai nebuvo priimami iki vizito universitete);
 - ilgojo ciklo (vientisąją) magistro laipsnį suteikiančią studijų programą Tarptautinė ir ES teisė;

- 6 antrosios pakopos (magistro) studijų programos, pasiūlytas 2012–2013 m.: Tarptautinė teisė ir Europos teisė; Kultūros studijos; Viešoji politika; Verslo administravimas; Egzistencinė psichologija bei Istorijos ir kultūros paveldas;
 - trečiosios pakopos (doktorantūros) studijų programą Filosofija, pasiūlytą 2011–2012 mokslo metais.
11. Universitetas nesiūlo jokio specialaus savarankiško mokymosi visą gyvenimą (tęstinio arba suaugusiųjų švietimo) kurso, bet studentai gali individualiai mokytis pagal bakalauro studijų programas. Baigę studijas studentai gauna pažymėjimą, kuris pripažįstamas kaip suteikiantis kreditus laipsniui įgyti, jeigu šie asmenys įstoja į universitetą kaip nuolatiniai EHU programų studentai.
 12. Bakalauro studijų programos dėstomos universitete (nuolatinės studijos) ir nuotoliniu būdu (ištęstinės studijos). Magistro programos siūlomos mišraus mokymosi forma, kuri apima dėstymą universitete ir nuotolinį mokymąsi.
 13. Dauguma studijų dalykų dėstoma rusų kalba, 5–10 proc. studijų dalykų dėstoma baltarusių ir apie 20 proc. dėstoma kitomis kalbomis, daugiausia anglų, taip pat lietuvių, prancūzų ir vokiečių kalbomis.
 14. Akademinei EHU struktūrą sudaro keturi pagrindiniai padaliniai: Teisės, Socialinių ir politikos mokslų, Medijų ir Istorijos fakultetai, taip pat užsienio kalbų, verslo švietimo ir ištęstinių studijų ir nuotolinio mokymosi centrai. Tyrimus atlieka akademiniai fakultetai ir devyni Mokslinės veiklos katedros tyrimų skyriai.
 15. 2013–2014 mokslo metais¹ Universitete mokėsi 1 455 studentai, įskaitant 1 281 studentą, įstojusį į bakalauro studijų programas (62 proc. – ištęstine studijų forma ir 38 proc. – nuolatine studijų forma), 166 – į magistro studijų programas ir 8 – į doktorantūros studijų programą (SS, 14 priedas; 2013–2014 m. tarpinė ataskaita, 1.1. lentelė). Iš viso studentų skaičius išaugo nuo 1 731 studento 2008–2009 m. iki 1 937 studentų 2010–2011 m. ir laipsniškai mažėjo iki dabartinio lygio. Tai atspindi, visų pirma, nuolatinį ir ženklų nuolatinių bakalauro studijų programų studentų skaičiaus mažėjimą (31 proc.) 2008–2009 m. (713 studentų) ir 2013–2014 m. (490 studentų) (nors kai kurie studentai perėjo iš nuolatinės į ištęstinės studijų formos studijų programas). Mažėjimo tendencija buvo (daug) mažiau pastebima kitose programose, kuriose bakalauro studijų programas ištęstiniu būdu studijuojančiųjų skaičius iš pradžių didėjo (nuo 824 studentų 2008–2009 m. iki 1 224 studentų 2010–2011 m.), bet pastaraisiais metais vis mažėja (791 studentas 2013–2014 m.). Pagal magistro studijų programas studijuojančių studentų skaičius nuolat kinta (nuo 194 studentų 2008–2009 m. iki 139 studentų 2010–2011 m., 177 studentų 2012–2013 m. ir 166 studentų 2013–2014 m.).
 16. Daugiausia EHU studentų yra baltarusiai (96 proc. 2012–2013 m.): dauguma jų kilę iš Minsko; mažiau studentų atvyksta iš kitų Baltarusijos regionų. Kiti studentai yra lietuviai ir atvykusieji pagal tarptautinių mainų programas iš įvairių šalių. Dauguma EHU absolventų (daugiau nei 60 proc.) gyvena ir dirba Baltarusijoje. Didelė dalis kitų studentų tęsia studijas Universitete arba kitose institucijose užsienyje (2012–2013 m. metinė ataskaita).
 17. Bendras darbuotojų skaičius buvo 270 (178,3 visos darbo dienos ekvivalentai (VDDE) 2013–2014 mokslo metais, įskaitant 167 akademinio personalo narius (89 VDDE), palyginti su 223 (111 VDDE) 2009–2010 m., ir 103 administracinio ir akademinio pagalbinio personalo nariai (89 VDDE) (SS, 12 priedas). Akademinį personalą sudarė 22 profesoriai, 59 docentai, 60 lektorių ir 26 padėjėjai, iš kurių 50,5 proc. turėjo daktaro laipsnį (palyginti su 56,8 proc. 2009–2010 m.). Baltarusijos dėstytojai sudarė maždaug 85 proc. akademinio personalo; kiti dėstytojai yra iš Lietuvos arba atvykę iš Lenkijos, Rusijos, Ukrainos ir Jungtinių Amerikos Valstijų (2012–2013 m. metinė ataskaita).

¹ 2013 m. rugsėjo 30 d. duomenys. Ištęstinių studijų studentų priėmimas į universitetą paprastai baigiamas spalio pabaigoje.

18. Atlikus ankstesnę institucijos veiklos vertinimą (2009 m.) EHU buvo rekomenduota, visų pirma, peržiūrėti savo misiją ir viziją, kad būtų atsižvelgta į Baltarusijos ir jos visuomenės poreikius; racionalizuoti valdymą ir organizacines struktūras (sumažinti skyrių skaičių), taip užtikrinti aktyvesnį studentų dalyvavimą valdyme; užmegzti glaudesnius ryšius su įvairesniais išorės socialiniais dalininkais; padidinti pedagoginių darbuotojų, dirbančių visu etatu, skaičių; pagerinti mokslinių tyrimų rezultatus ir mokslinių tyrimų kokybę; taip pat sukurti švietimo ir mokslinių tyrimų srities vidinės kokybės užtikrinimo sistemą.

VERTINIMO GRUPĖS IŠVADOS

Bendrosios pastabos

19. Per visą vertinimo procesą vertinimo grupė žinojo, kad EHU, kaip institucijos, padėtis yra ypatinga, nes ji buvo priversta „emigruoti“ iš Baltarusijos po visą dešimtmetį dėtų pastangų pasiūlyti alternatyvą sovietinės ideologijos persmelktam švietimui; šiuo metu institucija veikia kaip Lietuvos universitetas, kuriame dauguma studentų ir darbuotojų yra baltarusiai, gyvenantys Baltarusijoje. Dėl to iškilo didžiulių uždavinių ir atsirado įtampa, taip pat praktinio pobūdžio problemų, kurių nebuvo galima išvengti, nes reikėjo persikelti į šalį, turinčią ne tik kitą kultūrą ir kalbą, bet ir aukštojo mokslo sistemą. Vertinimo grupė taip pat supranta, kad „emigruojančiai“ institucijai reikia laiko, kad ji galėtų įsikurti naujoje aplinkoje, ypač dėl to, kad nauja aplinka iš pradžių buvo tik laikinai priimančioji šalis, o dabar tapo gimtąja, nes viltys sugrižti į Baltarusiją nyksta, bent jau trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu.

Nepaisant to, vertinimo grupės vaidmuo – įvertinti Universiteto veiklą, remiantis SKVC nustatytais konkrečiais ir aiškiais kriterijais, kurie yra vienodai taikomi visoms aukštojo mokslo institucijoms Lietuvoje. Kriterijai yra iš esmės lietuviški. Pagal šiuos kriterijus, visų pirma, reikia priimti sprendimą atsižvelgiant į tai, kas jau įdiegta institucijoje, o ne į tai, kas dar tik plėtojama. Abiem atvejais EHU padėtis yra sudėtinga, nes tam tikru atžvilgiu jis vis dar išlieka Baltarusijos universitetu, tačiau kartu jame vyksta pokyčiai, kurie prasidėjo po pagrindinio strateginio vertinimo, atlikto jo Valdančiosios tarybos iniciatyva 2013 m. pradžioje.

Visų pirma, be naujausių organizacinės struktūros pokyčių, Universitete vykdoma valdymo reforma ir gana radikalūs žmogiškųjų išteklių valdymo srities pokyčiai. Be to, pastaruoju metu įvairiose Universiteto valdymo ir veiklos srityse įdiegta arba diegiama nauja tvarka ar bent jau svarstoma ją įdiegti. Visa tai vyksta kartu su personalo pokyčiais aukščiausiojo valdymo lygmeniu, nes buvęs Rektorius, vadovavęs šiai institucijai daugiau kaip 20 metų, šiuo metu užima naujas Prezidento pareigas, laikinasis Rektorius dar tik neseniai paskirtas, o nuolatinį Rektorių tikimasi paskirti 2015 m. pradžioje. Tuo tarpu laikinajam Rektoriui patikėta užduotis parengti naują EHU strateginį planą iki šių metų pabaigos.

Vertinimo grupė stengėsi kuo griežčiau laikytis SKVC kriterijų. Tačiau ji atsižvelgė į ypatingą EHU padėtį, vertindama, kaip ji gali atitikti tuos kriterijus. Ji taip pat atsižvelgė į Universiteto tolesnės plėtros galimybę. Šiuo atveju iki šiol padarytos pažangos pakanka, siekiant įvertinti, ar naujoji tvarka gali būti veiksminga.

III. STRATEGINIS VALDYMAS

STRATEGINIS PLANAVIMAS

20. EHU misija neseniai buvo peržiūrėta (žr. 9 punktą). Ankstesnėje misijoje dėmesys buvo sutelktas vien tik į Baltarusijos visuomenės poreikius, konkrečiai pritaikant ją „tremtyje veikiančiam Baltarusijos universitetui“, kuris netolimoje ateityje vylėsi grįžti į gimtąją šalį.

Joje taip pat apibrėžta Universiteto savita tapatybė Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje. Naujoje misijoje EHU apibrėžiamas „tik“ kaip institucija, kurios tikslas – teikti modernias švietimo paslaugas; skatinti „baltarusių tautos santykius su pasaulio bendruomene“ naujame statute greta keleto naujų bendrųjų Universiteto tikslų. Vizito universitete metu vertinimo grupė sužinojo, kad EHU bendruomenėje paplitęs įsitikinimas, jog artimiausioje ateityje Universitetas veiks Lietuvoje, ir jis pasiryžęs čia įsikurti.

21. Kartu atrodo, kad vadovybė ir akademinis personalas misiją supranta skirtingai, galbūt net visiškai priešingai. Vertinimo grupė nustatė, kad kai kurie universitete sutikti asmenys (vis dar) turėjo prieštarinę požiūrį į *tikrąją* EHU misiją ir tapatybę. Vertinimo grupei buvo pažymėta, kad EHU yra „tremtyje veikiantis Baltarusijos universitetas“ ir kad šiuo metu tai yra „Lietuvos universitetas, ir ne tik teisiniu požiūriu“. Tai ir „Europos universitetas, atnešantis iš Baltarusijos tai, kas geriausia, į Europą, ir iš Europos – į Baltarusiją.“ Be to, Universitetas deda visas pastangas, kad taptų „normaliu universitetu“, kuris „stengiasi studentų labui“. Šie prieštaringi požiūriai gali būti vertinami kaip trys persikertantys skrituliai Venų diagramoje. Sritis, kur jie persikerta, gali būti suprantama kaip vieta, kur, atsižvelgiant į naują persvarstyto Statuto misiją, galėtų būti įsikūręs „normalus universitetas“, kuris „stengiasi studentų labui“ (personalo narių žodžiais). Tačiau dėl prieštarinių požiūrių Universiteto misija vertinama skirtingai, priklausomai nuo santykinės svarbos, kuri teikiama „į Baltarusiją orientuotam“ EHU. Atrodo, kad sumaištis dėl tikrosios tapatybės ir misijos EHU bendruomenėje byloja apie tai, jog nauja misija gali būti pernelyg plačiai apibrėžta, (dar) nėra visiškai aiški ar (dar) nėra visiškai priimtina ir (arba) (dar) nėra įsitvirtinusi bendruomenėje. Per vertinimo grupės diskusijas vizito metu paaiškėjo, kad buvo galima labiau pasistengti siekiant bendro sutarimo. Vertinimo grupė mano, kad, siekiant sudaryti sąlygas Universiteto pažangai, svarbu tiksliau apibrėžti jo misiją ir tapatybę. Tik tuo atveju bus galima nustatyti EHU rinką, suderinti strateginį planavimą ir misiją bei užtikrinti, kad visa EHU bendruomenė būtų vieninga ir įsipareigojusi reformuoti Universitetą.
22. Atsižvelgiant į misiją, vertinimo grupei pateikti dokumentai ir vizito metu surengtos diskusijos rodo, kad EHU apibrėžia savo socialinius dalininkus tik kaip apimančius visus Universiteto bendruomenės narius (studentus, darbuotojus ir valdymo organus) bei paramos teikėjus. Darbdaviai ir kiti socialiniai bei verslo partneriai, kurie yra pagrindinė grupė, suinteresuota bet kokio universiteto veikla, nepatenka į išorės socialinių dalininkų sąrašą. Vertinimo grupė supranta, kad per pirmąjį dešimtmetį Lietuvoje EHU buvo neišvengiamai labiau į vidų nei į išorę susitelkusi institucija, besistengianti išgyventi ir vertinanti save (tik) kaip tremtyje veikiantį ir nuo išorinės aplinkos atskirtą Baltarusijos universitetą. Dėmesys paramos teikėjams irgi pateisinamas, nes Universiteto veikla priklauso nuo jų finansavimo. Tačiau, kadangi atrodo, kad EHU šiuo metu siekia tapti „normaliu Lietuvos universitetu“, jis turi nustatyti savo išorės socialinius dalininkus, įskaitant socialinius ir verslo partnerius, kurie padės jam įsikurti naujoje aplinkoje, taip pat tuos partnerius, kurie gali būti naudingi išsaugant ryšius su pradine aplinka. Tai gali būti nelengva, jei Universiteto bendruomenėje nebus susitarta, kokia yra jo tikroji misija.
23. **Rekomendacijos:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja persvarstyti savo misiją bei tapatybę ir suformuluoti aiškų misijos apibūdinimą, pagal kurį jis pripažintų savo dabartinę poziciją ir visų savo dalininkų požiūrius, ir (arba) parengti išsamesnį apibūdinimą apie tai, kaip EHU bendruomenėje suprantama jo misija, įtraukiant tai į naująjį strateginį planą, kuris turi būti parengtas iki 2014 m. pabaigos. Universitetas, apibrėždamas savo misiją, taip pat turėtų aiškiai nustatyti ne tik paramos teikėjus, bet ir savo išorės socialinius dalininkus, ypač tinkamai atsižvelgdamas į Lietuvos ir, kiek įmanoma, į Baltarusijos socialinius ir verslo partnerius. (Taip pat žr. susijusias rekomendacijas, pateiktas 61, 91, 111 ir 121 punktuose.)
24. Kaip minima SS ir patvirtinta vizito metu, dabartinis 2012–2019 m. strateginis planas nebelaikomas galiojančiu, nes institucija turi skubiai tapti strategiškai orientuota, įgyvendinti pradėtas valdymo ir vadovavimo reformas ir ieškoti naujų galimybių pajamoms gauti. Naują (persvarstytą) planą iki šių metų pabaigos turi parengti laikinasis Rektorius, o vertinimo grupė sutinka, kad EHU iš tikrųjų reikalingas naujas planas, skirtas įvairiems sudėtingiems

uždaviniams spręsti. EHU bendruomenėje iki vertinimo grupės apsilankymo nebuvo rengiamos diskusijos apie planą, tačiau Universiteto vadovybė grupei atskleidė keletą idėjų dėl naujo plano. Atsižvelgdama į tai, vertinimo grupė pažymi, kad Universitetas turi paklusti prieštaringsiems imperatyvams. Visų pirma, viena vertus, Universitetas turi įvairinti savo pasiūlą, taip pat įtraukti studentus, gyvenančius už Baltarusijos ribų, kad galėtų įvairinti pajamų šaltinius; kita vertus, praradęs į Baltarusiją orientuotą požiūrį, jis gali nesugebėti pagrįsti, kodėl daugelis jo paramos teikėjų duoda lėšų. Be to, Universitetas turi stiprinti darbuotojų komandą Lietuvoje, kad sukurtų reikiamą akademinę kritinę masę, siekdamas išlaikyti vakarietiško stiliaus instituciją. Kuriant tokią bendruomenę, reikalingos didelės papildomos išlaidos. EHU vadovybė pripažino, kad ji turi pasirinkti vieną alternatyvą ir kad tai yra sunkus sprendimas. Kai kurie atitinkami sprendimai jau priimti (pavyzdžiui, priimti į bakalauro ir magistrantūros studijų programas iki 25 proc. ne baltarusių studentų). Apibendrintai galima teigti, kad, regis, dauguma akademinio ir administracinio personalo narių supranta, kokią kryptį šiuo metu turi pasirinkti, nors galutinis scenarijus turėtų apimti prieštaringsus požiūrius dėl pirmiau aptartos tikrosios EHU misijos. Kaip vertinimo grupė sužinojo iš EHU Patikos fondo atstovo, Universiteto strateginiai pasirinkimai nėra *besąlygiškai* remiami pagrindinių finansuotojų, ypač tada, kai jie susiję su dideliais finansiniais padariniais.

25. Kadangi naujas strateginis planas dar tik turi būti parengtas, dabartinis strateginis planas ir susiję dokumentai yra vieninteliai dokumentai, kuriuos vertinimo grupė gali naudoti komentuodama EHU požiūrį į strateginį planavimą pagal SKVC vertinimo kriterijus. Vertinimo grupė tikisi, kad toliau nurodytos pastabos bus naudingos rengiant naują planą.
26. Kaip paaiškinta vizito metu, dabartinis strateginis planas buvo parengtas vykdant įvairius savistabos seminarus, suburiant EHU bendruomenę ir vėliau pateikiant planą tvirtinti vadovybei. Tai buvo itin neoficialus procesas, nebuvo atlikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė ir pateikti strateginiai tikslai, kylantys iš diskusijų, daugybei užduočių nebuvo teikiamas prioritetas, o išvados ne visada įforminamos raštu. 2014 m. rugsėjo viduryje persvarstytame Statute aiškiai apibrėžtos Universiteto valdymo organų (Rektoriaus, Prezidento, Senato, Universiteto Tarybos ir Valdančiosios tarybos) funkcijos rengiant, persvarstant ir tvirtinant strateginius planus. Be to, kaip sužinojo vertinimo grupė vizito metu, EHU neturi formalios procedūros, kuria apibūdinamas strateginių planų rengimo ir persvarstymo bei visų socialinių dalininkų, kurie turi būti įtraukti, nustatymo procesas, taip pat nėra apibrėžtas strateginio plano gyvavimo ciklas. Be to, iš SS vertinimo grupei buvo gana aišku, ir tai pasitvirtino vizito metu, kad praeityje Universitetas turėjo reaktyvų požiūrį į strategijų persvarstymą, jų pritaikymą pagal išorinių vertinimų rekomendacijas ir Valdančiosios tarybos pasiūlymus. Tai galėtų būti bent iš dalies paaiškinta tuo, kad reikėjo išgyventi tremtyje, ir tai tapo svarbiau už būtinybę sukurti tvirtą lyderystę plečiant instituciją. Atrodo, šis požiūris dabar keičiasi, nes EHU vadovybė yra pasiryžusi užtikrinti, kad Universitetas būtų kuo labiau strategiškai orientuotas.
27. **Rekomendacijos:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja sukurti formalizuotą procesą, skirtą strateginiams planams rengti ir persvarstyti, taip pat nustatyti konkrečius planų rengimo ir persvarstymo laikotarpius. Abu procesai turėtų vykti bendromis pastangomis, jei planą, kurį turi patvirtinti Valdančioji taryba, rengia Rektorius, remdamasis konsultacijomis su visomis vidaus ir išorės socialinių dalininkų grupėmis, įskaitant paramos teikėjus, taip pat socialinius ir verslo partnerius. (Taip pat žr. susijusią rekomendaciją, pateikiamą 72 punkte.)
28. Dabartiniame strateginiame plane nenumatyta jokia pagrindinė informacija, pagal kurią EHU strateginiai tikslai būtų nustatyti atsižvelgiant į nacionalinį ir Europos kontekstus. Nepaisant to, jis iš esmės atitinka tiek seną, tiek naują misijas, taip pat Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) ir Europos mokslinių tyrimų erdvės (EMTE) prioritetus. Kadangi Universiteto požiūris yra orientuotas į Baltarusiją, planas galėtų būti nevysiškai suderintas su Lietuvos aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų politika, tačiau jame labai daug dėmesio skiriama trijų pakopų studijų struktūrai bei švietimo ir mokslinių tyrimų tarptautiškumui, todėl pagal šias sritis jis atitinka EAME ir EMTE prioritetus, taip pat Lietuvos politikos kryptis.

29. Planas apima pagrindines Universiteto veiklos sritis ir tris strateginius tikslus, konkretesnius su kiekvienu tikslu susijusius siekius kartu su trumpu jų aprašymu ir rezultatų rodikliais. Tai, be abejonės, ankstesnio plano, kuris pagal 2009 m. vertinimą buvo pripažintas pernelyg bendro pobūdžio ir turėjo nepakankamai kiekybinių rodiklių, patobulinimas. Tačiau plane nepateikta jokios EHU vidaus ir išorės aplinkos analizės, kuria būtų pagrindžiami nustatyti tikslai ir uždaviniai. Tokia analizė taip pat atskleistų, ar Universitetas pasirinko perspektyvias galimybes savo uždaviniams spręsti. Kai kurie tikslai nėra itin aiškiai apibrėžti arba aprašyti (žr., pavyzdžiui, 98 punktą). Be to, būtų sunku spręsti, ar planas yra realus, nes nevykdoma veikla, kuri padėtų pasiekti tikslus ir uždavinius (išskyrus kai kurią veiklą, nurodytą „tikslų aprašyme“), ir visi tikslai ir uždaviniai turi būti pasiekti iki 2019 m., nesant jokių nustatytų orientyrų ir susijusių terminų. (Tai nepadėjo EHU stebėti ir vertinti pažangą įgyvendinant šį planą.) Galiausiai, nėra nuorodos į išteklius, kurie reikalingi planui įgyvendinti. Taigi negalima teigti, kad planas buvo finansiškai realistiškas, ypač atsižvelgiant į EHU finansinį nestabilumą ir priklausomybę nuo paramos teikėjų. Todėl dabartinis planas negali būti pripažintas tinkamu tikslui pasiekti.
30. Nagrinėdama išteklių naudojimo klausimą, EHU paaiškino, kad Patikos fondo atstovas, kuris atstovauja didžiąją paramos lėšų dalį, dalyvavo visose Valdančiosios tarybos diskusijose finansų ir biudžeto klausimais, taip pat visuose susitikimuose su Taryba. Tuo būdu jis dalyvauja vertinant ir tvirtinant metinius biudžetus. Tačiau Patikos fondo atstovas minėjo, kad prieš priimdamas sprendimus, turinčius didelių finansinių padarinių, Universitetas ne visuomet konsultavosi su Fondu. Sprendimas, pateiktas kaip pavyzdys (susijęs su Universiteto žmogiškųjų išteklių politika) padarė didelį poveikį bendram Fondo teikiamam finansavimui EHU veiklai (žr. išsamesnes pastabas ir susijusias rekomendacijas, pateiktas 27, 71 ir 72 punktuose).
31. Iš SS ir diskusijų vizito metu matyti, kad EHU žinojo kai kuriuos pirmiau minėtus trūkumus, nes pažymėjo, jog naujasis planas bus pagrįstas rimta SSGG analize ir kitų tyrimų išvadomis, taip pat jame bus nurodyti aiškūs prioritetai ir realūs terminai bei peržiūros įgyvendinimo procedūros.
32. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė rekomenduoja, kad EHU naujas strateginis planas būtų išsamus dokumentas, apimantis išorės ir vidaus aplinkos analizę, strateginius tikslus, laukiamus rezultatus ir susijusius rodiklius, veiklą, padedančią siekti tikslų, orientyrų ir susijusių terminų, taip pat išteklių, kurie reikalingi planui įgyvendinti, sąmatą. (Taip pat žr. išsamesnę rekomendaciją dėl rodiklių, pateikiamą 38 punkte.)
33. Kaip nurodyta SS, metiniai planai rengiami laikantis 31 pagrindinio veiklos rodiklio (PVR) ir strateginio plano. Vertinimo grupei pateiktas 2013–2014 m. veiksmų planas yra parengtas atsižvelgiant į pagrindinius veiklos rodiklius, kurie iš esmės atitinka planą, tačiau šie rodikliai nebuvo sukurti konkrečiai šiam planui ir taip pat yra skirti kokybei užtikrinti. Taigi jie kai kuriais atvejais vertinimo grupei neatrodo strategiškai svarbūs (žr. 36 punktą). Metiniame veiksmų plane pateikti PVR nėra aiškiai susiję su strateginio plano tikslais ir uždaviniais, pats strateginis planas turi rimtų trūkumų (žr. 29 punktą). Taigi nelengva strateginį planą susieti su metiniu veiksmų planu ir įžvelgti, kaip strateginis planas įgyvendinamas remiantis veiksmų planu, ir tai, ar metinis veiksmų planas yra strategiškai orientuotas.
34. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja rengti tiksliai su strateginiu planu susietus metinius planus siekiant užtikrinti, kad vykdoma veikla padėtų siekti strateginių tikslų ir uždavinių.
35. Vertinimo grupei pateiktuose dokumentuose nurodyti du rodiklių rinkiniai: veiklos rezultatų rodikliai (strateginiame plane) ir pagrindiniai veiklos rodikliai (atskiroje lentelėje). Vizito metu vertinimo grupei pranešta, kad veiklos rezultatų rodikliai buvo pakeisti pagrindiniais veiklos rodikliais (žr. 33 punktą). Nors, kaip minėta pirmiau, dauguma PVR iš esmės atitiko strateginio plano tikslus ir uždavinius, nėra aišku, kurie iš jų naudojami pažangai įvertinti, siekiant tam tikro tikslo ir uždavinio. Nepaisant to, dar reikia nustatyti praktinį rodiklių naudingumą. Pirmą kartą rodikliai panaudoti renkant duomenis 2012–2013 metais. Tačiau per pirmuosius dvejus metus nebuvo nustatytos tikslinės PVR vertės; taigi, kaip patvirtinta vizito

metu, pažanga įgyvendinant strateginį planą iš tikrųjų nebuvo nustatyta. Šios srities darbas dar vyksta, ir tikslinės vertės šiuo metu yra nustatytos 2014–2015 akademiniams metams; tai neabejotinai žingsnis teisinga linkme. Tikslų nustatymas tik dabartiniams akademiniams metams yra pagrįstas, nes netrukus turi būti parengtas naujasis planas. Naujajame plane turėtų būti nustatytos tikslinės rodiklių vertės, kurių Universitetas sieks per visą laikotarpį, kuriam parengtas planas, iki pat jo pabaigos, kad būtų galima įvertinti pažangą siekiant strateginių tikslų.

36. Pagrindinių veiklos rodiklių yra gana daug. Viena vertus, tai suprantama, nes EHU žino, kad turi siekti pažangos įvairiose srityse. Kita vertus, atrodo, kad PVR nėra pakankamai strategiškai orientuoti – nėra aišku, kurie iš šių rodiklių yra iš tikrųjų „pagrindiniai“. Vertinimo grupė nėra įsitikinusi, ar visi jie tikrai padeda įvertinti veiklos rezultatus reikšmingais klausimais (pvz., „absolventų aukos“, kurios, nors simboliškai ir svarbios, sudaro tik nežymią procentinę EHU pajamų dalį, todėl turėtų nedidelį poveikį, susijusį su finansiniu nestabilumu).
37. Atrodo, kad 2013–2014 m. veiksmų planas yra mėginimas įvertinti pažangą siekiant „rezultatų“, susietų su kiekvienu PVR (o ne strateginiais tikslais ir uždaviniais), ir rodo, koku mastu pasiektas tam tikras rezultatas. Tačiau, kaip vizito metu pranešta vertinimo grupei, „procentinio išsamumo“ sąmatos plane daugiausia yra pateikiamas subjektyvus atsakingo asmens vertinimas.
38. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė rekomenduoja, kad, siekiant įvertinti strateginių tikslų pažangą, EHU į naują strateginį planą įtrauktų nuoseklius kiekybinius ir kokybinius strateginių tikslų rodiklius bei nustatytų tikslines kiekvieno rodiklio vertes, kurių jis sieks iki pat strateginio planavimo laikotarpio pabaigos. Šiuo atveju taip pat patariama susitelkti į mažesnę rodiklių, tiesiogiai susijusių su strateginiais imperatyvais, skaičių.
39. Kaip matyti iš SS ir patvirtinta vizito metu, metinė ataskaita yra pagrindinė „priemonė“ strateginio plano įgyvendinimui stebėti; be to, metų viduryje rengiamos tarpinės ataskaitos (trumpesni dokumentai su svarbiais faktais ir skaičiais, įskaitant pasirinktus PVR). Duomenys renkami EHU padaliniuose ir kaupiami Strateginio planavimo ir kokybės valdymo skyriuje. Vertinimo grupei pateiktoje 2012–2013 m. metinėje ataskaitoje iš tiesų išsamiai apžvelgiama veikla, pasiekimai ir pagrindinės problemos, taip pat pateikiami įvairūs statistiniai duomenys, įskaitant dabartines PVR vertes. Tačiau šioje ataskaitoje neanalizuojama pažanga, padaryta siekiant strateginių tikslų instituciniu ir padalinių (katedrų) lygmeniu. Tai būtų buvę sudėtinga, kol PRV nebuvo priskirtos tikslinės vertės. Dėl strateginio plano trūkumų (29 punktas), taip pat didesnio dėmesio, kuris metiniame veiksmų plane (33 punktas) skiriamas PVR, o ne strateginiams tikslams, stebėsenai netampa lengvesnė. Be to, dar turi būti nustatyta aiški ir formalizuota procedūra, taikoma tada, kai nukrypstama nuo metinių ar strateginių planų, nors jau yra nusistovėjusi praktika, kai Rektoriui informuojamas apie bet kokias kylančias problemas ir tikimasi jo veiksmų. EHU supranta, kad stebėsenos procedūros turi būti tobulinamos.
40. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja persvarstyti procedūras, kurios taikomos strateginio plano įgyvendinimui stebėti (įskaitant veiksmus tada, kai nukrypstama nuo strateginių ir metinių planų), ir dabartinį metinių ir tarpinių ataskaitų formatą, kad galima būtų aiškiai stebėti pažangą siekiant strateginių tikslų.
41. Strateginis planas, tarpinės ir metinės ataskaitos skelbiamos Universiteto tinklalapyje (keturiomis kalbomis, ir tai pagirtina), todėl EHU bendruomenė ir plačioji visuomenė gali su jomis susipažinti. Jos taip pat pateikiamos Rektoriui, EHU Valdančiajai tarybai, Generalinei dalininkų asamblėjai (angl. GAPO, toliau – GDA) ir paramos teikėjams. Valdančiosios tarybos ir GDA atstovai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, yra patenkinti gauta informacija. EHU greitai pateikia bet kokią jų prašomą papildomą informaciją. Vertinimo grupė mano, kad šie du organai galėjo paprašyti strateginiu požiūriu svarbesnės informacijos, ir tai būtų pastaraisiais metais padėję Universitetui tapti labiau strategiškai orientuota institucija. Vertinimo grupė susitiko su EHU Patikos fondo administratoriumi, kuris tvirtino, kad gaudavo visą reikalingą informaciją, tačiau nedalyvavo Universitetui planuojant finansines

priemonės. Kita vertus, EHU tvirtino, kad dabartinė finansinė situacija ir trumpalaikiai prioritetai buvo išsamiai ir nuosekliai aptarti su Fondo administratoriumi; pasiūlius tam tikras veiklas, joms buvo pritarta. Įvertinant tai, kad dabartiniai Universiteto finansiniai planai turi (gali turėti) reikšmingas pasėkmes ateičiai, vertinimo grupė mano, kad Universitetui vertėtų susitarti dėl konsultacijų, kurios būtų priimtinos abiems pusėms. (Žr. išsamesnes ir (arba) susijusias pastabas ir rekomendacijas, pateiktas 71 ir 72 punktuose.)

42. Į klausimą, kaip informuojama apie pažangą, siekiant EHU strateginių tikslų, pedagoginio personalo nariai paminėjo mėnesinį biuletinį su apžvalga, kurioje nurodyti personalo pasiekti rezultatai, diskusijos Senato posėdžiuose (tik Senato narių), vidaus dokumentai ir retkarčiais Rektorius leidžiami informaciniai biuletiniai. Padalinių vadovai jiems taip pat kartais praneša apie institucijos plėtrą. Personalas atrodė patenkintas gaunama informacija. Vertinimo grupė mano, kad institucijos plėtra ar pažanga siekiant strateginių tikslų dar nėra labai reikšmingas klausimas atskiriems personalo nariams. Tai būtų visiškai suprantama, nes dar visai neseniai dauguma darbuotojų dirbo pagal terminuotas ir (arba) ne visos darbo dienos sutartis; toks požiūris gali pasikeisti, nes, neseniai atlikus personalo reformą, pagrindiniai akademinio personalo nariai įdarbinti visu etatu ir ilgesniam terminui. Kita priežastis galėtų būti ta, kad personalas dar turi įvertinti, kaip svarbu „normaliam Lietuvos universitetui“, veikiančiam konkurencinėje aplinkoje, vykdyti institucijos plėtrą. Vertinimo grupė pritaria EHU dabartiniam strateginiam tikslui sukurti glaudžią nuolatinio motyvuoto personalo bendruomenę. Šioje strategijoje būtų naudinga nuolat informuoti visus darbuotojus (per reguliariai platinamą medžiagą ir nuolatinius tiesioginius ar internetinius susitikimus padalinių (katedrų) lygmeniu) apie pažangą įgyvendinant Universiteto strategiją. Tai gali būti įtraukta į dabartines pastangas sukurti normalias „bendravimo linijas“, ir panašu, kad neseniai įsteigta Universiteto taryba, apimanti padalinių vadovus, galėtų sudaryti tam lengvesnes sąlygas.

43. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:

- sukurti mechanizmus, kuriais reguliariai informuotų visus darbuotojus apie pažangą, įgyvendinant strateginį planą, kaip dalį šiuo metu dedamų pastangų sukurti veiksmingas vidaus komunikacijos priemones; ir
- viešai skelbti apie savo sėkmę kaip galimybę suburti glaudžią akademinę bendruomenę ir paskatinti darbuotojus įsitraukti į veiklą, padedančią siekti strateginių tikslų.

(Žr. susijusią rekomendaciją dėl Universiteto vadovybės mokymo, pateikiamą 66 punkte.)

VALDYMO VEIKSMINGUMAS

44. 2009 m. atlikus vertinimą, EHU buvo rekomenduota sukurti integruotą vidinės kokybės užtikrinimo sistemą, skirtą švietimo ir mokslinių tyrimų sričiai. Tada buvo paskirtas kokybės kontrolės specialistas, patvirtinti bei atnaujinti kokybės užtikrinimo dokumentai (visų pirma, Europos humanitarinio universiteto kokybės valdymo sistemos nuostatai ir Kokybės vadovas) ir, kaip nurodyta SS, pastangos sutelktos į kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimą bei kokybės kultūros puoselėjimą. Geresnė švietimo ir mokslinių tyrimų kokybė – vienas iš trijų strateginių tikslų, numatytų dabartiniame strateginiame plane, kuris apima Kokybės vadybos sistemos (KVS) sukūrimą ir įgyvendinimą kaip veiklos tikslą. SS pripažįstama, kad sistema dar nebuvo visiškai įgyvendinta. Tai EHU patvirtino vizito metu.
45. Vertinimo grupei buvo pateikti du pirmiau minėti pagrindiniai kokybės užtikrinimo dokumentai. Kaip teigiama Kokybės vadove, į KVS siekiama integruoti Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatos ir gaires (angl. ESG), visuotinės kokybės vadybos (VKV) principus ir ISO standartus. Nuostatuose, parengtuose pagal ESG, apžvelgiamos procedūros ir procesai; jie aiškiai apima visus ESG. Kokybės vadovas, nors ir apima skirtingus dalykus (išteklius, procesus ir kt.), apskritai atitinka ESG, nors vartotojams galėtų būti pateiktos kai kurios gairės, kaip vadove aprašytos procedūros ir procesai remiasi

ESG, nes pastarieji jau yra pripažinti „bendra atskaitos sistema“ Europos aukštojo mokslo erdvėje. Vadove aiškiai apibrėžiamos pagrindinės procedūros ir procesai, bet jame nėra pakankamai išsamiai aprašyta, kaip šios procedūros turėtų būti atliekamos; taigi, kaip nustatė vertinimo grupė vizito metu, atskiruose padaliniuose laikomasi skirtingo požiūrio.

46. Visapusiškai įgyvendinus KVS, ji gali padėti EHU pasiekti kokybės užtikrinimo politikos tikslus ir paremti strateginį institucijos valdymą. Šiuo metu veikianti sistema dar nėra sistema, o tik keletas atskirų elementų, kurie turi būti papildyti kitais elementais ir sujungti į darnią visumą. Vertinimo grupė neabejoja gerais EHU ketinimais, tačiau mano, kad jis iki šiol buvo susitelkęs į gana miglotos „kokybės kultūros“ vystymą, todėl ir buvo vėluojama sukurti nuoseklias procedūras.
47. Iki šiol visiškai įdiegta tik studentų grįžtamojo ryšio procedūra (apklausos kiekvieną semestrą). Nors grįžtamasis ryšys yra svarbus kokybės užtikrinimo sistemos elementas, vertinimo grupė mano, kad Universitetas pernelyg pasikliauna studentų atsiliepimais kaip kokybės priemone. Tačiau, kaip vertinimo grupei pranešta vizito metu, studentai negauna „visuotinio grįžtamojo ryšio apie tai, ką jie daro“. Išėstinių studijų studentai (daugiau kaip pusė visų EHU studentų) pažymėjo vertinimo grupei, kad jie negauna informacijos apie apklausų rezultatus; tik keletas studentų dalyvavo atvirame susirinkime, kuris buvo surengtas išvadoms aptarti. Apskritai, EHU turi labiau pasistengti, kad studentai būtų įtraukti į kokybės užtikrinimą, o tiesioginiai susitikimai turėtų būti derinami su kitais studentų informavimo būdais, ypač nuotolinio mokymosi programose. Internetiniai susitikimai ir studentų naujienlaiškiai taip pat galėtų padėti kurti glaudžią bendruomenę, laikantis vieno iš dabartinių strateginių tikslų. Kita vertus, studentų pateikti programų keitimo pavyzdžiai rodo, kad EHU reaguoja į jų grįžtamąjį ryšį.
48. EHU turi pasirinkti kryptį, susijusią, visų pirma, su programų patvirtinimu, stebėsena ir periodiška peržiūra. Kai kurie aspektai jau įdiegti: pirma, Statute aiškiai apibrėžtas naujų studijų programų patvirtinimo procesas; programoms rengti ir peržiūrėti įsteigti programų komitetai; taip pat sukurta nauja sertifikavimo procedūra su standartiniais reikalavimais, taikomais nuotolinio mokymosi dalykams. Tačiau nėra aiškos institucinės procedūros, skirtos naujoms studijų programoms rengti, pagal kurią taip pat būtų apibrėžti minimalūs palyginamieji duomenys, kuriuos EHU turi surinkti, kad priimtų sprendimą dėl kiekvienos naujos programos rengimo. SS nurodomi statistiniai duomenys apie Baltarusijos darbo rinką kaip veiksnys, į kurį turi būti atsižvelgta. Vizito metu vertinimo grupė sužinojo, kad naujos studijų programos rengiamos iš esmės remiantis dėstytojų „vietinėmis žiniomis“ – jų žiniomis apie tai, ko jaunajai kartai Baltarusijoje reikia dabar ir ko jai reikės ateityje. Kai kurie EHU padaliniai, kiek tai įmanoma, konsultuojasi su socialiniais ir verslo partneriais, bet grįžtamasis ryšys renkamas nestruktūriškai. Tai, kad per pastaruosius metus EHU buvo gana didelių pasiūlos pokyčių (atsisakyta programų arba jų laipsniškai atsisakoma šiuo metu, įtraukiamos naujos programos), gali reikšti tai, kad Universitetas reaguoja į poreikius. Taip pat galima būtų teigti, kad Baltarusijos rinka turėtų būti sistemingiau ištirta, siekiant įsitikinti, ar iš tiesų yra pakankama konkrečios studijų programos paklausa. Vertinimo grupė žino, kad dėl akivaizdžių priežasčių EHU negali „tinkamai“ įvertinti potencialios naujų studijų programų paklausos Baltarusijoje, tačiau ji mano, kad esama tvarka yra pernelyg neformali ir skiriasi atskiruose padaliniuose, kad ja būtų grindžiami Universiteto strateginiai sprendimai, susiję su programų portfeliu. Aiškos procedūros potencialiai paklausai įvertinti ir programoms parengti šiuo metu dar labiau reikalingos, nes EHU plečia savo studijų programų sąrašą, kad galėtų priimti daugiau ne baltarusių studentų.
49. Vizito metu dėstytojai paaikšino, kad esamos studijų programos peržiūros (atliekamos „savianalizės“) tik kaip SKVC išorinio studijų programų vertinimo dalis; stebėsenos ar dažnesnių peržiūrų procedūra kaip vidaus KVS dalis dar neįdiegta. Kaip ir požiūris į naujų programų rengimą, taip ir požiūris į esamų programų „savianalizės“ atskiruose padaliniuose skiriasi, bent jau tam tikru mastu. Nors į „savianalizes“ siekiama įtraukti socialinius ir verslo partnerius, tai ne visada galima padaryti pakankamai visapusiškai, reguliariai ir (arba) analizuojant visas studijų programas; taip yra dėl to, kad EHU yra „tretyje“ Baltarusijos partnerių atžvilgiu, o bendraujant su partneriais Lietuvoje susiduriama su kalbos problema (iš

dalies ši problema sprendžiama vartojant anglų ir rusų kalbas). Vertinimo grupė iš studentų sužinojo, kad žemesniu kaip Senato lygmeniu nebuvo įdiegtas konsultacijų dėl studijų dalykų struktūros mechanizmas.

50. Dar neįdiegtos mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo procedūros. Neseniai įdiegta Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistema yra žingsnis teisinga kryptimi, tačiau ši sistema dar negali būti kokybės užtikrinimo priemonė (daugiau informacijos pateikiama 103 punkte). Mokslinių tyrimų personalas vizito metu patvirtino, kad Universitete trūksta „institucinės kokybės kontrolės“ mokslinių tyrimų srityje ir kad mokslinių tyrimų rezultatų kokybė yra „didelė problema“. Pasiryžimas siekti pažangos tikrai jautėsi, ir vertinimo grupė suprato, kad Senato mokslinių tyrimų komitetui ir Mokslinių tyrimų skyriui galėtų būti naudinga labiau įtraukti darbuotojus į diskusijas dėl mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo priemonių.
51. Vertinimo sistema kaip mokymo ir mokslo darbuotojų kokybės užtikrinimo elementas dar neįdiegta (žr. 63 punktą ir susijusią rekomendaciją, pateikiamą 66 punkte).
52. Nors KVS dar turi būti iki galo įgyvendinta, EHU renka kai kuriuos duomenis (pvz., apie studentų pažangą, pasiekimus, studentų iškritimą; mokslinių tyrimų našumą), susijusius su kokybės užtikrinimu. Tačiau vertinimo grupė nerado įrodymų, kad turimi duomenys būtų analizuojami siekiant pagerinti institucijos veiklą apskritai ir atskirų padalinių ar programų veiklos rezultatus; tai atspindi ir valdymo srities duomenų trūkumus. Be metinių ir tarpinių ataskaitų, rengiamos tik tos ataskaitos, kurios apima pasirinktus elementus (pvz., ataskaitos apie studentų vertinimo apžvalgas ir labai trumpos, bendro pobūdžio ataskaitos apie mokslinius tyrimus). Metinėse ar tarpinėse ataskaitose iš tiesų nėra aptariama kokybė instituciniu ir (arba) padalinių (katedrų) lygmeniu, nors ir pateikiama šiek tiek su kokybe susijusių statistinių duomenų. Šis trūkumas tikriausiai bus netrukus pašalintas, nes persvarstytame Statute yra aiškių nuostatų dėl valdymo organų funkcijų, susijusių su ataskaitomis apie švietimo ir mokslinių tyrimų kokybę.
53. Šiomis aplinkybėmis vertinimo grupė taip pat pažymi, kad informacinėmis technologijomis grindžiama studentų valdymo sistema dar nėra visiškai įdiegta, kad būtų galima apdoroti ir analizuoti turimus duomenis. EHU apsvairstė įvairias galimybes: kai kurios iš jų buvo pernelyg brangios, o kitos – nepakankamai geros. Šis klausimas turi būti toliau svarstomas per ateinančius keletą mėnesių.
54. Visapusiškas KVS įgyvendinimas – didžiulė užduotis, ir šiuo metu EHU turi tik vieną kokybės kontrolės specialistą, kuriam paskirta spręsti šią užduotį. Vertinimo grupė mano, kad to nepakanka, net jeigu kokybės kontrolės specialistą remia Strateginio planavimo ir kokybės valdymo skyriaus kolegos. Be to, vertinimo grupė mano, kad iki šiol EHU vadovybė nesuteikė pakankamai tvirto vadovavimo kokybės užtikrinimo srityje, galbūt iš dalies dėl to, kad tai buvo „niekieno žemė“, ir nė vienas iš valdymo organų neprisiėmė konkrečios atsakomybės už kokybę pagal seną Statutą. Šis trūkumas taip pat tikriausiai bus netrukus pašalintas, nes persvarstytame Statute valdymo organams priskiriamos konkrečios šios srities funkcijos.
55. **Rekomendacijos:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:
 - pateikti išsamesnius studijų programų vidaus patvirtinimo, stebėsenos ir peržiūros procedūrų aprašymus Kokybės vadove, įskaitant naujų studijų programų paklausos įvertinimo mechanizmą ir socialinių bei verslo partnerių / darbdavių struktūruoto grįžtamojo ryšio apie esamas ir būsimas programas mechanizmą;
 - aiškiau ir išsamiau apibrėžti mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo procedūras;
 - paspartinti pažangą įgyvendinant kokybės valdymo sistemą;
 - sukurti kompleksinę studentų valdymo sistemą;
 - užtikrinti, kad valdymo organai sukurtų tvirtą vadovavimo sistemą kokybei užtikrinti ir stiprintų vadovavimo kokybės vadybos sistemai priežiūrą pagal persvarstytą Statutą;
 - surasti būdų, kaip skatinti studentus aktyviau dalyvauti užtikrinant kokybę ir kaip juos informuoti, ypač išstęstinių studijų studentus, apie studentų vertinimo apklausų išvadas ir apie tai, kaip jų grįžtamasis ryšys naudojamas kokybei gerinti;

- apsvarstyti galimybę suburti kokybės užtikrinimo grupę.
56. Pastaraisiais metais EHU pakeitė savo buvusią struktūrą, pagal kurią, pirmosios ir antrosios pakopos studijų skyrius atskyrė Prorektorius akademiniams reikalams nuo programų vykdančios katedros; šiuo metu katedras tiesiogiai prižiūri Prorektorius. Vertinimo grupė sutinka su EHU, kad buvusi struktūra buvo per daug sudėtinga tokio dydžio institucijai ir kad tai buvo tinkamas pirmasis žingsnis siekiant pagerinti komunikaciją ir supaprastinti su studijų programomis susijusį sprendimų priėmimo procesą. Vertinimo grupė nėra labai įsitikinusi, ar EHU reikalingi devyni mokslinių tyrimų padaliniai (kurie šiuo metu veikia po naujausių pokyčių), ir mano, kad Universitetas dar turi plėtoti savo mokslinių tyrimų veiklą ir kad jis stengiasi vadovautis bendradarbiavimo mokslinių tyrimų srityje modeliu, kuris, kaip tikimasi, padidins jo mokslinių tyrimų galimybes ir užtikrins veiksmingesnį išteklių panaudojimą.
57. Visai neseniai Universitetas vykdė gana svarbią reformą, siekdamas tapti labiau strategiškai orientuotu, decentralizuoti valdymą ir užtikrinti aktyvesnį padalinių dalyvavimą, veiksmingesnį sprendimų priėmimo procesą ir geresnę komunikaciją. Apskritai, 2014 m. rugsėjo viduryje persvarstyme Statute gana aiškiai apibrėžiami EHU valdymo organų (Generalinės dalininkų asamblėjos (GDA), Valdančiosios tarybos, Rektorius, Senato, Prezidento, kaip naujo organo, ir Universiteto Tarybos, buvusiosios Vykdomosios tarybos, kurios funkcijos nebuvo nurodytos sename Statute) įgaliojimai ir atsakomybė. Statutuose nėra paaiškinta, kaip Senatas dalyvauja rengiant, peržiūrint ir patvirtinant studijų programas, tačiau Senato nariai, su kuriais vertinimo grupė kalbėjosi, regis, turi aiškia idėją, ko iš jų tikimasi. Iš GDA galima būtų reikalauti, kad ji aktyviau tiesiogiai dalyvautų valdyme, bet vertinimo grupė supranta, kad ji turi „specialų statusą“ kaip valdymo organas, kuris turi atitikti Lietuvos teisės aktų reikalavimus. Valdančioji taryba turi stiprią poziciją dėl valdymo, ir vertinimo grupė mano, kad ji turėjo imtis didesnio vadovaujamojo vaidmens, negu iš jos buvo tikimasi (pvz., inicijuoti strateginę apžvalgą 2013 m.). Kad Universitetas turėtų mažesnę hierarchiją, kai kurie Rektorius įgaliojimai neseniai buvo perduoti Vykdomajai / Universiteto tarybai (ji siek tiek painiai apibūdinta Statute kaip patariamasis organas, nes turi keletą sprendimų priėmimo funkcijų). Tarybos, kuri vienija Rektorių, prorektorius, akademinių departamentų vadovus ir finansų departamento vadovą (visi šie asmenys yra balsavimo teisę turintys nariai), įsteigimas iš tiesų yra didelis žingsnis decentralizacijos link, ir panašu, kad tai padės integruoti instituciją, supaprastinti sprendimų priėmimo procesą ir užtikrinti, kad vadovavimas padalinių lygmeniu būtų labiau strategiškai orientuotas. Šiuo atveju EHU **patariama** aiškiau apibrėžti padalinių (vadovų) įgaliojimus ir atsakomybę. Senato narystė neseniai padvigubėjo, nes visi fakultetų nariai, dirbantys pagal sutartis su ne mažesniu kaip 75 proc. visos darbo dienos krūviu, automatiškai tampa balsavimo teisę turinčiais nariais, ir didėja studentų skaičius – tai dar vienas esminis žingsnis didinant dalyvavimą valdymo sistemoje. Tikimės, kad tai taip pat pagyvens Senato komitetų, atsakingų už studijų programas, mokslinius tyrimus arba etiką, veiklą, kuri, vertinimo grupės nuomone, dar nebuvo pakankamai aktyvi.
58. Vertinimo grupei iš SS ir vizito metu vykusių diskusijų paaiškėjo, kad neseniai įvykę pokyčiai buvo būtini, kad EHU pasuktų teisingu keliu, ir kad padaryta didelė pažanga. Be to, akivaizdu, kad kuriami „normalūs darbo santykiai“ ir „bendravimo linijos“; tai iš tiesų turi veikti, jei EHU siekia sukurti gyvybingą akademinę bendruomenę. Tačiau dar per anksti vertinti strateginio planavimo ir institucinio valdymo pokyčių poveikį.
59. 2009 m. atlikus išorinį vertinimą, EHU rekomenduota užtikrinti aktyvesnį studentų dalyvavimą Universiteto valdyme. Kaip nurodyta SS, Studentų atstovybės ar Studentų sąjungos, kaip savivaldos institucijų, nariai dalyvauja įvairių darbo grupių ir komitetų (pvz., SS grupės, Finansinės paramos paskirstymo komiteto) veikloje. Be to, naujai išrinktame Senate šiuo metu yra penki studentų atstovai ir du studentai dalyvauja Valdančiosios tarybos susitikimuose ir jų metu rengiamose diskusijose. Studento nariai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, mano, kad Studentų sąjungoje jie galėjo pareikšti savo nuomonę akademiniiais klausimais (nors nebuvo jokio oficialaus mechanizmo, pagal kurį su jais būtų konsultuojamasi dėl studijų dalykų struktūros, išskyrus Senatą), tačiau jie neturėjo daug įtakos valdant Universitetą arba dėl „krypties, kurią pasirenka EHU“. Taip pat buvo teigta, kad ištęstinių

studijų studentams teikiama informacija apie programas, tačiau jie niekaip nedalyvavo Universiteto valdyme ar Universiteto gyvenime, todėl „sunku sukurti bendruomenę“. Kadangi dabar studentai turi didesnį atstovavimą Senate, jie ypač skatinami aktyviau dalyvauti valdyme institucijų lygmeniu. Padalinių vadovai primygtinai raginami užtikrinti aktyvesnį studentų dalyvavimą valdyme jų lygmeniu. EHU vadovybė ir Studentų sąjunga yra vienodai tvirtai skatinamos ieškoti būdų, kaip integruoti išstęstinių studijų studentus į Universiteto veiklą tuo metu, kai jie atvyksta į Vilnių, taip pat pasitelkiant „virtualų dalyvavimą“.

60. Valdančioji taryba, sudaryta iš tarptautinių švietimo įstaigų atstovų ir ekspertų, suteikia sprendimų priėmimo procesui išorinį aspektą. Kaip ir 2009 m. vertinimo grupė, taip ir ši vertinimo grupė mano, kad Valdančioji taryba taip pat turėtų apimti socialinius ir verslo partnerius, ypač Lietuvoje, nes jie gali būti naudingi ir padėti EHU kaip „normaliam universitetui“ sukurti arba plėtoti ryšius su vietos aplinka. Netrukus prie Valdančiosios tarybos prisijungs dar vienas naujas narys. Valdančiosios tarybos atstovas, su kuriuo susitiko vertinimo grupė, pritarė, kad ryšiai Lietuvoje taip pat padėtų įtraukti studentus į vietos gyvenimą. GDA atstovas susitikimo metu buvo įsitikinęs, kad dabartiniai Valdančiosios tarybos nariai turėjo visą reikiamą patirtį, taip pat verslo ryšių, tačiau jis iš esmės neprieštaravo Valdančiosios tarybos plėtrai.
61. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja, kad narystė Valdančioje taryboje būtų plečiama ir apimtų socialinius bei verslo partnerius, ypač Lietuvoje, taip būtų padedama EHU užmegzti ryšius su vietos aplinka. (Taip pat žr. susijusią rekomendaciją, pateikiamą 23 punkte.)
62. Dabartiniame strateginiame plane pabrėžiamas žmogiškųjų išteklių valdymas, pirmiausia siekiant „tvirtų žmogiškųjų išteklių pajėgumų“ kūrimo tikslo (sukurti visą darbo dieną dirbančių darbuotojų branduolį, plėtoti ir įgyvendinti visapusišką žmogiškųjų išteklių politiką su skaidria atlyginimų mokėjimo tvarka ir finansinių paskatų sistema; įdiegti darbuotojų mokymo ir motyvacijos priemones). Neseniai EHU „investavo“ daug pastangų (ir pinigų) į personalo reformą. Dar visai neseniai dauguma akademinių darbuotojų dirbo pagal trumpalaikes ir ne viso darbo laiko sutartis bei reguliariai keliaudavo iš Baltarusijos į Vilnių ir atgal; tai kėlė milžiniškų problemų patiems darbuotojams, ir vargu ar buvo galima tikėtis, kad jie visapusiškai įsitrauktų į mokymo ir mokslinių tyrimų veiklą, jau nekalbant apie bet kokią kitą veiklą, kuria vienaip ar kitaip remiama institucijos plėtra. Taigi tai didelis šuolis, pereinant iš „laikino“ į „normalų“ darbą, nes 57 darbuotojų neseniai įdarbinti visu etatu (nors tai reiškia dideles papildomas personalo išlaidas ir kartu būtinybę gauti didesnes pajamas, iš kurių bus dengiamos šios išlaidos). Kaip pabrėžė Žmogiškųjų išteklių skyriaus atstovai, įdarbinti pagrindinį personalą atviro konkurso tvarka taip pat buvo dramatiškas „kultūrinis“ pokytis EHU. Be to, neseniai įtvirtinta darbo užmokesčio sistema ir peržiūrėti pareigybių aprašymai siekiant aiškiau apibrėžti pareigas ir atsakomybę. Nuo 2014–2015 akademinių metų, be „bendro pasitenkinimo barometro“, planuojama atlikti darbuotojų pasitenkinimo apklausą. Apklausti darbuotojai manė, kad jie pakankamai dalyvavo priimančiais sprendimais, bet vertinimo grupei buvo ne visai aišku, ar buvo įdiegtas koks nors mechanizmas arba taikoma nusistovėjusi praktika darbuotojams, kurie nėra Senato nariai, kad jie galėtų pareikšti savo nuomonę arba pristatyti iniciatyvas, kurias vadovybė svarstytų padaliniuose arba institucijos lygmeniu.
63. Dar daug pastangų reikia įdėti į žmogiškųjų išteklių valdymą, kad būtų pasiekti dabartinio strateginio plano tikslai. Visų pirma, EHU dar nėra įdiegusi akademinio ir administracinio personalo darbo rezultatų vertinimo sistemos. Tikimasi, kad padaliniai kasmet vertins darbuotojų rezultatus ir pateiks juos Žmogiškųjų išteklių skyriui, bet apsilankymo metu buvo paaiškinta, kad ne visada taip yra ir kad tai priklauso nuo įvairiuose padaliniuose taikomos tvarkos. Dar nenustatytas akademinio personalo vertinimo sistemos sukūrimo terminas. Nauja Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistema (angl. *Research Planning and Reporting System, RPRS*, toliau – MTPATS), taikoma akademiniam personalui (su minimaliais mokslinių tyrimų rezultatais, apibrėžtais kaip tikslinis lygis, ir darbuotojų našumo „įvertinimu“), – tai žingsnis teisinga kryptimi, ir ši sistema ateityje turės būti integruota į akademinio personalo vertinimo sistemą. Tačiau vertinimo grupė mano, kad siekiant

MTPATS sistemos veiksmingumo, reikėtų nustatyti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius tikslus, aiškiai apibrėžiant nepatenkinamų rezultatų padarinius ir sukuriant paskatų sistemą už veiklą, kuri viršija tikslinius rodiklius (taip pat žr. pastabas, pateiktas 103 punkte, ir susijusią rekomendaciją, pateikiamą 105 punkte). Šiuo metu kuriama administracinio personalo vertinimo sistema ir tikimasi atlikti pirmąjį vertinimą po kelių mėnesių.

64. Be to, EHU turi skubiai sukurti paskatų sistemą, pirmiausia taikomą mokslinių tyrimų darbuotojams, taip pat skatinti visus darbuotojus įsitraukti į tarptautiškumo procesą (dabartinis strateginis tikslas). Kaip minėta pirmiau, būtų ne realu tikėtis, kad minėta MTPATS galėtų būti visiškai pripažinta ir efektyviai veikti, jei nebūtų suderinta su paskatų (atlygio) sistema, taikoma darbuotojams, kurie viršija tikslus (kartu nustatant aiškiai apibrėžtus nepatenkinamų rezultatų padarinius). Susitikimo metu mokslinių tyrimų darbuotojai išreiškė rimtą susirūpinimą dėl paskatų ar net „kasdienio pripažinimo“ trūkumo. Kaip pripažino Žmogiškųjų išteklių skyriaus atstovai, įdiegti paskatų sistemą būtų nelengva, nes, atsižvelgiant į Universiteto priklausomybę nuo rėmėjų finansavimo ir ribotus jo išteklius, ji nedaug ką galėtų pasiūlyti. Tai esminis trūkumas, bet vertinimo grupė mano, kad EHU galėtų labiau pasistengti ne tik nefinansinių priemonių pripažinimo srityje, bet ir galėtų padėti darbuotojams ieškoti mokslinių tyrimų ir konsultavimo galimybių, kurios pritrauktų papildomų pajamų tiek darbuotojams, tiek pačiai institucijai.
65. Vizito metu vertinimo grupė nustatė, kad EHU dar nėra sukūrusi institucinio mokymo politikos ir institucinio mechanizmo, pagal kurį nustatytų darbuotojų mokymo poreikius (pvz., nuolatinį apklausų ar struktūruotų interviu). Atskiri padaliniai (katedros) yra pasirinkę savus būdus, kaip atpažinti savo darbuotojų poreikius. Konkretaus dydžio suma skiriama iš biudžeto darbuotojų mokymui; ją kiekvienu konkrečiu atveju paskirsto Žmogiškųjų išteklių ir Mokslinių tyrimų skyriai, o padaliniai (katedros) naudoja šias lėšas, atsižvelgdami (atsižvelgdamos) į savo plėtros poreikius. Apklausti darbuotojai buvo patenkinti siūlomomis mokymo galimybėmis. Sprendžiant iš pavyzdžių, pateiktų SS ir vizito metu, mokymo veikla iš esmės atitinka strateginio plano tikslus ir uždavinius. Tačiau vertinimo grupė mano, kad EHU turėtų įgyti strategiškesnę požiūrį ir įdiegti formalizuotą bei institucinį mechanizmą, kad darbuotojų įgūdžiai ir mokymosi galimybės iš tikrųjų atitiktų institucijos plėtros poreikius. Vertinimo grupė, atsižvelgdama į tai, kad decentralizacija ir platesnis dalyvavimas valdyme yra visiškai nauji pokyčiai, mano, kad darbuotojams ir ne tik įvairių valdymo bei kitų organų (Universiteto tarybos, Senato ir komitetų) nariams, taip pat Studentų sąjungai būtų labai naudingi mokymai apie Universiteto valdymą ir vadovavimą.
66. **Rekomendacijos:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:
- siekti pažangos diegiant tiek akademinio, tiek administracinio personalo rezultatų vertinimo procedūras;
 - įdiegti darbuotojų paskatų sistemą, kiek tai įmanoma pagal ribotus finansinius išteklius, ir surasti būdą, kaip teikti nefinansines paskatas darbuotojams;
 - parengti institucinę personalo mokymo politiką, įskaitant priemones, skirtas mokymo poreikių analizei, kad darbuotojų įgūdžiai ir siūlomos mokymo galimybės atitiktų institucijos plėtros poreikius;
 - apsvarstyti galimybę rengti mokymus apie universiteto valdymą darbuotojams, ne tik valdymo organų nariams, ir Studentų sąjungos nariams.
67. **Aptariant** pokyčių valdymą, kaip minėta pirmiau, EHU buvo reaktyvus, bet ne aktyvus, nes iki šiol pokyčiai vyko daugiausia po išorinių vertinimų, o ne institucinės savistabos ir savianalizės (savianalizės pradėtos vykdyti gana vėlai). Atrodo, kad šiuo atžvilgiu EHU negalėjo pasikliauti vadovybės strateginiu vadovavimu; neseniai įvykdyta valdymo reforma gali padėti išspręsti šią problemą. Institucinės savianalizės priemonės dar turi būti sukurtos, įdiegtos ir palaikomos taikant veiksmingą duomenų valdymo sistemą. Dėl įvairių aptartų trūkumų (PVR, kurie iki šiol dar nepadėjo įvertinti pažangos; KVS dar nėra visiškai

įgyvendinta; darbuotojų vertinimo sistema dar turi būti įdiegta; turi būti atliktos darbuotojų pasitenkinimo apklausos ir t. t.) EHU dar nėra surinkęs pakankamai duomenų, kuriais būtų galima pagrįsti savianalizės ir pastebėti, kur pokyčiai būtini arba pageidaujami. Turimi duomenys, susiję su pažanga, siekiant strateginių tikslų, dar nėra išanalizuoti, todėl jie nėra įtraukti į pokyčių valdymą. Kai kurių apklaustų darbuotojų pastabos dėl neseniai persvarstytos EHU misijos byloja apie tai, kad taip pat reikia tobulinti priemones, kuriomis siekiama sutarimo dėl siūlomų pokyčių. Vis dėlto, nors nėra jokio formalaus rizikos analizės mechanizmo, vertinimo grupė pastebėjo, kad EHU teisingai nustatė pavojus, su kuriais ji susiduria (ypač tuos pavojus, kurie susiję su jo priklausomybe nuo teikiamo finansavimo ir konkurencija su kitomis regiono institucijomis); be to, jis ieško būdų, kaip juos sumažinti, ir imasi veiksmų šioje srityje (žr. pavyzdžius, pateiktus 69 punkte). Apskritai kalbant, nors dar daug ką reikia nuveikti, visi naujausi pokyčiai, ypač valdymo reforma, EHU bendruomenės pripažinimas ir parama kalba apie dideles galimybes ir tvirtą įsipareigojimą keistis bei tai, kad Universitetas eina teisingu keliu.

68. EHU realieji ištekliai neatitinka MOSTA reikalavimų dėl patalpų ploto vienam studentui, įrangos modernizavimo ir studijų vietų bei kompiuterių darbo vietų bibliotekoje skaičių. Vertinimo grupė vizito metu apžiūrėjo mokymosi išteklius. EHU nuomoja patalpas ir naudoja biblioteką Mykolo Romerio universitete. Be didelės patalpos, kurioje vyksta oficialios ceremonijos, susitikimai ir egzaminai, Universitetas turi auditorijas, kuriose naudojami skaidrių projektoriai, tris kompiuterių laboratorijas, multimedijos įrangą (EHU žiniasklaidos laboratorija įsteigta vykdant ES projektą), skirtą Medijos ir komunikacijos studijų programos studentams, taip pat Teisės kliniką, skirtą praktiniam teisę studijuojančių studentų mokymui. Valdančiosios tarybos atstovė vizito metu pripažino, studentams skirtos erdvės yra nedaug ir kad mokymosi infrastruktūra yra ribota, ir paaiškino, kad Patikos fondo dovana galėtų būti panaudota, pavyzdžiui, naujų studentų bendrabučių statybai. Atstovė teigė, kad EHU greičiausiai reikės daugiau erdvės nei šiuo metu renovuojamos patalpos galės suteikti. Apklausti studentai manė, kad mokymosi infrastruktūra buvo „gana tinkama“, nors kompiuterinę įrangą, ypač bibliotekoje, reikėtų atnaujinti; be to, visi studentai norėtų turėti galimybę naudotis aukštos technologijos įranga EHU Žiniasklaidos laboratorijoje. Studentai naudoja tiek EHU biblioteką, kuria dalijamasi su Mykolo Romerio universitetu, tiek Vilniaus universiteto biblioteką, ir, regis, yra patenkinti turimais ištekliais. Tačiau gyvenimo sąlygos kai kuriuose gyvenamuosiuose bendrabučiuose galėtų būti geresnės. Vertinimo grupė patvirtina, kad EHU materialieji ištekliai yra labai riboti. Tačiau pirmiausia prašyta paaiškinti, kaip valdomi ištekliai, ir EHU gebėjimas tinkamai panaudoti pajamas, gautas iš ribotų kapitalo išteklių, mokymuisi byloja apie veiksmingą valdymą šioje srityje. Nepaisant to, Universitetas **skatinamas** siekti projektų finansavimo, kad galėtų atnaujinti savo išteklius visų studijų programų studentams.
69. EHU yra finansiškai nestabilus, nes daugiau kaip 67 proc. biudžeto sudaro paramos teikėjų lėšos, įskaitant reikšmingą dalį iš EHU Patikos fondo (Žr. 8 p.), įsteigto 2008–2016 m. laikotarpiui, gaunamų lėšų. Visi socialiniai dalininkai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, žinojo apie pavojų, nors kai kurie iš jų buvo optimistiškiau nusiteikę negu kiti ir įsipareigoję užtikrinti finansavimą. Svarstomi įvairūs scenarijai, kaip padidinti EHU tvarumą. Atrodo, kad EHU valdymo organai ir Patikos fondas sutaria dėl to, jog Universitetas turėtų praplėsti paramos teikėjų ratą ir padidinti pajamas iš mokesčio už mokslą, suteikdamas galimybę studijuoti ne Baltarusijos studentams, nes pajamos iš mokesčio už mokslą, mokamą baltarusių studentų, vargu ar didės; labdaros fondas – dar viena svarstoma galimybė. Keletas idėjų jau pradėta įgyvendinti: EHU vadovybė ir Patikos fondas ieško naujų paramos teikėjų; iki 25 proc. ne baltarusių studentų netrukus bus priimti į bakalaurų ir magistrantūros studijų programas; ateinančiais metais bus parengta nauja studijų programa (Transformacijos studijos), kuri taps „EHU firminiu ženklu“. Vis dar svarstomos kitos idėjos, pavyzdžiui, plėsti kitas esamas ar rengti naujas programas / kursus (pvz., teisės ir kalbų) ir siūlyti jas už mokslą mokantiems studentams. Abi veiklos kryptys (didesnis paramos teikėjų skaičius ir didesnės pajamos iš mokesčio už mokslą) vertinimo grupei atrodo labai pagrįstos. Tačiau, kaip minėta pirmiau, vis dar yra prieštaringų požiūrių į EHU tikrąją misiją, todėl dar reikia surasti pusiausvyrą tarp „į Baltarusiją orientuoto požiūrio“ ir „normalaus Lietuvos universiteto“

konceptijos. Taigi vertinimo grupė rekomendavo (23 ir 27 punktai) EHU vadovybei rengti platesnes konsultacijas su akademinė bendruomene, kad būtų užtikrintas bendras sutarimas dėl pasirinktos krypties. Be to, gali būti reikalinga pradėti diskutuoti su pagrindiniais paramos teikėjais dėl to, kiek EHU, kaip politinis ir akademinis projektas, galėtų nukrypti nuo savo „į Baltarusiją orientuoto požiūrio“ ir vis dar tikėtis jų paramos. (Taip pat žr. susijusią rekomendaciją, pateikiamą 27 ir 72 punktuose.)

70. Dėl nustatytų trūkumų (29 ir 33 punktai) strateginiame ir metiniame veiksmų planuose nenurodomas tvirtas pagrindas, kuriuo remiantis būtų parengtas išsamus biudžetas, atsižvelgiant į strateginius tikslus. Nepaisant to, 2012–2013 m. metinė ataskaita ir diskusijos, surengtos vizito metu, parodė, kad didelė lėšų dalis buvo veiksmingai panaudota siekiant strateginio tikslo didinti EHU tvarumą (plečiant paramos teikėjų ratą ir kuriant visą darbo dieną dirbančių darbuotojų grupę), tačiau daugiau dėmesio galėjo būti skiriama finansiniams kai kurių neseniai priimtų sprendimų padariniams. Nors biudžetas yra ribotas, strateginis planas nebuvo rengiamas realistiškai ir buvo būtina nustatyti tam tikrus prioritetus, vertinimo grupė mano, kad daugiau išteklių turėtų būti skiriama veiklai, susijusiai su „geresne švietimo ir mokslinių tyrimų kokybe“, kaip vienam iš trijų dabartinio strateginio plano tikslų (žr. pastabas dėl kokybės vadybos sistemos 44–54 punktuose).
71. Finansavimas iš EHU Patikos fondo sudaro reikšmingą Universiteto pajamų dalį (Žr. 8 p.). Patikos fondas nurodo tik tam tikros rūšies išlaidas, kurias jis gali padengti, tačiau kitais atžvilgiais lėšų naudojimas yra neribojamas. EHU paaiškino, kad į kasdinių finansinių sprendimų priėmimą Valdančioji taryba ar Fondo administratorius nėra įtraukiami, tačiau visi finansiniai klausimai buvo pristatyti šioje taryboje, kurios susitikimuose dalyvavo ir administratorius; administratorius nuolat bendrauja ir glaudžiai bendradarbiauja su EHU Plėtros ir komunikacijos prorektorium. Fondo administratorius tuo pat metu vertinimo grupei teigė, kad su EHU Patikos fondu nebuvo visuomet konsultuojamasi priimant EHU sprendimus, kurie turi esminių finansinių padarinių, ir paramos teikėjai turbūt nebūtų besąlygiškai pritarę sprendimams, dėl kurių kilo pavojus Universiteto finansiniam tvarumui. Be to, tarp Universiteto strateginių sprendimų ir finansinių imperatyvų yra prieštaravimų, kurie dar nėra iki galo išspręsti (24 punktas). Vertinimo grupė mano, kad, nors ir nėra konkretaus reikalavimo konsultotis su Patikos fondu, nesikonsultuoti su šiuo fondu klausimais, kurie daro reikšmingą įtaką finansinei situacijai, yra neprotinga, nes tai kelia papildomą riziką institucijai, kuri bet koku atveju yra finansiškai pažeidžiama. Konsultacijos nepažeistų EHU akademinės laisvės ir patvirtintų, kad jis tampa „normaliu universitetu“, atskaitingu tiems, kurie teikia finansavimą jo veiklai. Diskusijos su EHU vadovybe atskleidė, kad vis labiau suvokiama, jog Universitetas turi „įrodyti, kodėl jis nusipelno rėmėjų paramos“.
72. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja konsultotis su EHU Patikos fondu ir kitais pagrindiniais paramos teikėjais, prieš priimant strateginius sprendimus, kurie turi didelį finansinį poveikį.
73. Dar yra galimybių gerinti akademinę etiką. EHU turi elgesio kodeksą, kuris skelbiamas jo interneto svetainėje. Tačiau akademinės etikos kodeksas yra rengimo stadijoje. Taigi darbuotojai ir studentai tik neoficialiai aptarė tokius klausimus kaip plagijavimas. Senato Etikos komitetas nebuvo labai aktyvus, bet, kaip pabrėžta vertinimo grupei, naujai išrinkus Senatą padėtis turėtų pasikeisti.
74. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja nedelsiant parengti ir įgyvendinti akademinės etikos kodeksą bei užtikrinti, kad darbuotojai ir studentai būtų visiškai susipažinę su šiuo kodeksu ir laikytųsi jo nuostatų. EHU galėtų apsvarstyti galimybę rengti akademinės etikos mokymus darbuotojams ir studentams.
75. **Apibendrinant** galima teigti, kad tikroji EHU tapatybė ir misija dar turi būti tiksliau apibrėžta ir įtvirtinta bei pagrįsta bendru akademinės bendruomenės sutarimu; tai lems strateginius sprendimus, kuriuos Universitetas turės priimti ir kurie turės atispindėti naujame strateginiame plane.

Dabartinis strateginis planas neatitinka savo tikslo, nes jame yra trūkumų, ir pats EHU nelaiko jo atitinkančiu naujas realijas; tačiau naujas planas vertinimo grupei dar nebuvo pateiktas. Nėra oficialių procedūrų ir konkrečių terminų, per kuriuos turi būti parengti ir persvarstyti strateginiai planai, ir iki šiol planai buvo peržiūrimi reaguojant į išorines rekomendacijas, o ne į savianalizę. Dar negalioja dabartinio strateginio plano įgyvendinimo stebėsenos procedūros, iš esmės dėl nustatytų rodiklių trūkumų, todėl pažanga siekiant strateginių tikslų nebuvo įvertinta; šis trūkumas buvo sprendžiamas *ad hoc* pagrindu dabartiniais mokslo metais ir turėtų būti strategiškai sprendžiamas rengiant kitą planą. Stebėseną ir savianalizę turėtų būti vykdoma taikant veiksmingą duomenų valdymo sistemą. Vidaus ir išorės socialiniai dalininkai yra patenkinti informacija apie dabartinio strateginio plano įgyvendinimą, nors vertinimo grupei pateiktose metinėse ir tarpinėse ataskaitose neanalizuojama pažanga, siekiant strateginių tikslų (ir pateikti rodikliai tam nesuteikė pagrindo).

Kokybės vadybos sistema, suderinta su ESG, remiantis pagrindiniais dokumentais, dar neveikia visu pajėgumu, todėl dar negali būti įtraukta į strateginį valdymą. Akademinės struktūros pokyčiai yra tinkamai pagrįsti, tačiau mokslinių tyrimų struktūros dar galėtų būti supaprastintos siekiant veiksmingiau panaudoti ribotus išteklius. Dar visai neseniai procesams valdyti iš esmės kliudė ganėtinai neaiškus įgaliojimų ir atsakomybės padalijimas tarp valdymo organų, centralizuotas sprendimų priėmimas ir strateginio vadovavimo stoka. Regis, šie trūkumai buvo sėkmingai sprendžiami neseniai vykdytoje valdymo reformoje, tačiau dar pernelyg anksti vertinti jos poveikį. Nors dar visai neseniai EHU reaguodavo į pokyčius, bet jų neinicijuodavo remdamasi savianalize, valdymo reforma, kiti pokyčiai ir šiuo metu vykdomi veiksmai, kuriais siekiama sumažinti didelę riziką, kalba apie tvirtą išipareigojimą keistis.

Neseniai atlikta keletas žmogiškųjų išteklių valdymo srities pakeitimų, bet darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistemos dar turi būti sukurtos ir (arba) įdiegtos, o institucinė personalo mokymo politika turi būti plėtojama užtikrinant, kad mokymas būtų orientuotas į institucijos plėtros poreikius. Nors materialieji ištekliai yra riboti, tačiau EHU gerai išnaudoja turimus. Nors trūksta strateginio plano ir metinių veiksmų planų, lėšos, regis, iš esmės naudojamos laikantis strateginių tikslų, nors kai kuriems tikslams teikiamas prioritetas, tuo pakenkiant kitiems tikslams. Kadangi EHU yra finansiškai nestabilus, svarstomi įvairūs scenarijai ir imamasi veiksmų, siekiant pagerinti jo finansinį tvarumą; šiuo atveju patartina konsultuotis su paramos teikėjais priimančiais strateginius sprendimus, turinčius didelių finansinių padarinių. Turi būti daugiau dėmesio skiriama akademinės etikos klausimui, taip pat reikia pabaigti rengti ir įgyvendinti akademinės etikos kodeksą.

Taigi EHU žino apie daugelį pirmiau aptartų trūkumų ir neseniai įvykdė gana radikalių pokyčių bei parodė savo potencialą ir ryžtą įgyvendinti reformas. Įvykdyti pokyčiai gali padėti Universitetui tapti labiau strategiškai orientuotu ir efektyviau valdomu, bet vertinimo grupei dar pernelyg anksti įvertinti jų poveikį; po 2009 m. vertinimo galėjo būti įdėta daugiau pastangų, dar daugiau pastangų turėtų būti įdėta ateityje.

Srities įvertinimas: Strateginis valdymas vertinamas neigiamai.

IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

76. EHU siūlo bakalauro ir magistro laipsnių studijų programas, taip pat doktorantūros studijų programą. Suteikiama kvalifikacija visiškai atitinka ankstesnę misiją, persvarstytą 2014 m. rugsėjo viduryje, ir naująją misiją (žr. 9 punktą), taip pat strateginį planą, kuriame ganėtinai tvirtai apibrėžiama tolesnė Universiteto trijų studijų pakopų struktūros plėtra. Atsižvelgdamas į savo strateginius tikslus, EHU sukūrė bakalauro ir magistro studijų programų portfelį ir įvedė pirmąją trečiosios pakopos programą (10 punktą). Vertinant apimamas sritis,

pasirenkant programas neabejotinai įtakos turėjo ankstesnė misija, orientuota į Baltarusijos visuomenės poreikius; nauja misija yra labai plati arba bendro pobūdžio, todėl gali apimti visas esamas ir naujas studijų programas.

77. Studijų programų vertinimas pagal šalies ūkio poreikius, socialinę ir kultūrinę plėtrą – tai vienas iš vertinimo kriterijų, pagal kurį dėl dvilypumo, turint omenyje baltarusišką ir lietuvišką Universiteto pobūdį, EHU atsiduria sudėtingoje padėtyje. Akivaizdu, kad EHU pasirinko studijų programas, kurios orientuotos į Baltarusijos visuomenės poreikius; taigi tas sritis, kurios nepakankamai išvystytos Baltarusijos aukštojo mokslo sistemoje (socialinių, humanitarinių, teisės ir žiniasklaidos). Šiuo atžvilgiu Filosofijos doktorantūros studijų programa, pagal kurią galima apginti „tarptautybinę“ daktaro disertaciją, yra labai gerai pasirinkta. Taigi, kaip jau pirmiau minėta (48 punkte), gana dažni EHU programų portfelio pokyčiai (neseniai atsisakyta kai kurių paklausos neturinčių programų) leidžia manyti, kad Universitetas reaguoja į poreikius, bet yra tam tikrų neatitikimų tarp EHU suvokiamų poreikių ir to, ko ieško būsimi studentai. Akivaizdu, kad tada, kai sutelkiamas dėmesys į konkrečius Baltarusijos poreikius, programos negali tuo pačiu metu vienodai atitikti Baltarusijos ir Lietuvos poreikių. Universiteto misija tapti „normaliu universitetu“ Lietuvoje pakeista visai neseniai, ir EHU jau sudaro galimybes studijuoti programas ne baltarusiams studentams, taip pat svarsto įvairias kitas galimybes (pvz., išplėsti (įvesti) teisės ir kalbų programas), kad pasiūla atitiktų Lietuvos studentų poreikius. Dėl to, atsižvelgdama į prieštarinę požiūrį dėl Universiteto tapatybės (21 punktas), vertinimo grupė **ragina** EHU parengti išsamesnę studijų programų rengimo strategiją, grindžiamą akademinės bendruomenės sutarimu. Vertinimo grupė ganėtinai įsitikinusi, kad EHU geriau reaguos į vietos poreikius, nes vizito metu surengtos diskusijos rodo, kad dėl siūlomų programų Universitetas yra pasiryžęs įgyti pripažinimą Lietuvoje, o jo tvarumas praktiniu požiūriu, bent tam tikru mastu, priklauso nuo gebėjimo pritraukti už studijas mokančius Lietuvos ir kitų šalių studentus.
78. Vertinimo grupė negalėjo gauti atsiliepimų iš Baltarusijos darbdavių apie tai, ar EHU studijų programos atitinka jų poreikius, nes dėl akivaizdžių priežasčių jie negalėjo dalyvauti susitikimuose. Tačiau, pagal EHU 2013 m. atliktą apklausą, daugiau kaip 90 proc. absolventų dirba, daugiau kaip 60 proc. absolventų gyvena ir dirba Baltarusijoje, maždaug 50 proc. absolventų dirba privačiame sektoriuje, įskaitant nepriklausomą žiniasklaidą, ne pelno siekiančias organizacijas ir privačias įmones. Tai aiškiai rodo, kad EHU absolventų žinios ir įgūdžiai yra labai gerai vertinami darbo rinkoje. Socialiniai ir verslo partneriai (atstovaujantys Lietuvoje ir konkrečiai Vilniuje įsikūrusioms tarptautinėms organizacijoms), su kuriais susitiko vertinimo grupė, siūlo studentams atlikti praktiką arba įtraukia EHU studentus į įvairius projektus. Priklausomai nuo organizacijos profilio, jie vertina labai stiprią studentų motyvaciją, jų žinias apie „tai, kas vyksta pasaulyje“, arba jų praktinius įgūdžius. Nuomonė apie anglų kalbos įgūdžius skiriasi, bet dauguma partnerių mano, kad anglų kalbos mokėjimas yra geras. Manoma, kad mokėti rusų kalbą yra labai naudinga, ypač verslo įmonėms, ir tai yra didelis privalumas, palyginti su Lietuvos studentais. EHU, socialiniai bei verslo partneriai ir vertinimo grupė sutinka, kad dauguma studentų neturi lietuvių kalbos žinių arba jų turi labai mažai, ir tai laiko didele problema. Šią problemą tam tikru mastu EHU sprendė, rengdama lietuvių kalbos ir kultūros kursą, nors, kaip paaiškino studentas vizito metu, ji nėra privaloma, todėl ją renkasi tik tie studentai, kurie pageidauja toliau studijuoti ar gyventi tik Lietuvoje. Absolventai, kuriuos apklausė vertinimo grupė internetu, neabejojo, kad tai, ką jie išmoko EHU, padėjo jiems susirasti gerą darbą, kur buvo labai vertinamos jų žinios ir įgūdžiai.
79. EHU išsilavinimą galima įgyti įvairiais būdais, nes dauguma bakalauro studijų programų siūlomos tiek nuolatine, tiek išstetine studijų formomis. Vizito metu vertinimo grupė sužinojo, kad studentai taip pat teigiamai vertino įvairius programų studijų dalykus (pvz., Teisės programos studentai – Tarptautinę teisę, Baltarusijos teisę ir Lietuvos teisę). Jei įmanoma ir būtina, studijų programos apima teoriją ir praktiką (pvz., EHU Žiniasklaidos laboratorija, Teisės klinika). Pirmosios pakopos studijų studentams, studijuojantiems Politinių mokslų studijų programą, gali būti suteikiamas „gretutinis“ ekonomikos krypties laipsnis; bendra tarpdisciplininė Pasaulio politikos ir ekonomikos programa siūloma bendradarbiaujant su Vytauto Didžiojo universitetu Kaune; kita bendra programa (Transformacijos studijų)

artimiausioje ateityje bus siūloma kartu su Vokietijos ir JAV partneriais– visa tai pagirtina, nes studentai gali rinktis iš daugiau programų. Vertinimo grupė taip pat norėtų pagirti EHU už įvairių kalbų kursus (anglų, prancūzų ir vokiečių; be to, didelė dalis kursų mokoma rusų kalba), ir ypač pabrėžia kalbų mokymą. Studentai tai labai palankiai vertina. Vizito metu vertinimo grupę sužavėjo jų kalbų įgūdžiai.

80. Į studentą orientuotas mokymasis gana aiškiai pastebimas EHU požiūryje į švietimą, ypač ištęstinių studijų programose. Studentai gali pasirinkti individualias studijų programas ir modelius; jiems suteikiama individuali parama; be to, programose labai svarbus į projektus ir problemų sprendimą sutelktas mokymasis. Rengiami nuolatiniai internetiniai susitikimai su mokytojais, taip pat jiems reguliariai organizuojami specialūs nuotolinio mokymosi kursai. Be to, EHU ketina paskirti vietas mentorius studentams Baltarusijoje, ir tai puiki idėja. Priešingai, kaip minėta pirmiau (47 ir 59 punktai), reikėtų įdėti kur kas daugiau pastangų, kad ištęstinių studijų studentai būtų integruoti į EHU bendruomenę. Be to, diskutuodama su socialiniais ir verslo partneriais vertinimo grupė nustatė, kad individualūs EHU padaliniai nevienodu mastu dalyvauja studentų praktikos stebėsenoje, o grįžtamasis ryšys renkamas tik neoficialių diskusijų metu. Vertinimo grupė nerado įrodymų, kad būtų vykdomi kokie nors instituciniai susitarimai dėl studentų praktikos priežiūros.
81. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja įdiegti aiškią procedūrą, pagal kurią būtų vykdoma studentų praktikos stebėseną, įskaitant priemones, skirtas rinkti organizacijų grįžtamąjį ryšį apie studentų žinias ir įgūdžius, taip pat studentų grįžtamajam ryšiui apie praktikos organizavimą ir naudingumą gauti.
82. EHU gana menkai išplėtotą tvarką, pagal kurią būtų pritraukiami netradiciniai studentai, pavyzdžiui, mokytis pageidaujantys suaugusieji. Šiame Universitete nesiūlomi konkretūs ir atskiri tęstinio (suaugusiųjų) švietimo ar neformaliojo švietimo kursai. SS tik trumpai užsimenama apie tam tikrus bakalauro lygmens studijų dalykus, kuriuos studentai ir kiti besimokantieji gali individualiai pasirinkti. Vizito metu vertinimo grupė nustatė, kad per metus 80–100 studentų lanko atrinktus kursus, o tęstinio mokymo / kvalifikacijos tobulinimo kursai apie žmogaus teises buvo rengiami įgyvendinant tarptautinį projektą. EHU neatliko jokių rinkos tyrimų, kad išsiaiškintų, ką galėtų pasiūlyti suaugusiesiems, ypač Lietuvoje, bet nurodė keletą galimų plėtros sričių (pvz., tarptautinės teisės kursą Rusijos ir Baltarusijos studentams, kalbų kursus). Kadangi „Moodle“ sistema, regis, yra tinkama ištęstinių studijų programoms, nėra techninių apribojimų rengti nuotolinio mokymosi kursų suaugusiesiems. Vertinimo grupė suvokia, kad dėl įvairių šioje ataskaitoje aptartų priežasčių EHU iki šiol buvo susitelkęs į laipsnį teikiančias programas kaip „Baltarusijos paveldą“. Tačiau ji mano, kad didesnė suaugusiųjų švietimo kursų pasiūla įvairioms tikslinėms grupėms Lietuvoje padėtų Universitetui įsikurti ir įgyti siekiamą pripažinimą. Mokami kursai taip pat galėtų pagerinti jo finansinį stabilumą.
83. Studentai, lankantys atrinktus kursus EHU, gauna studijų baigimo pažymėjimą, kuris pripažįstamas suteikiančiu kreditus laipsniui įgyti, jeigu šis asmenys įstoja į universitetą kaip įprasti EHU programų studentai. Vizito metu vertinimo grupė nustatė, kad vis dėlto nėra jokios oficialios kitose įstaigose įgytų kreditų pripažinimo sistemos, kad ir kokios priemonės būtų taikomos: akademinės ar patirtinės. Ankstesnio mokymosi pripažinimas – vis dar nauja koncepcija netgi Lietuvoje, bet jeigu nėra metodikos, pagal kurią vertinamos kitose įstaigose įgytos žinios, įgūdžiai ir kompetencija, tai menkina Universiteto gebėjimą siekti savo strateginio tikslo didinti studentų skaičių ir pritraukti besimokančius suaugusiuosius.
84. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja apsvaistyti, kaip išplėsti kursų pasiūlą ir paversti ją patrauklesne, taip pat parengti metodiką, pagal kurią būtų pripažįstamas ankstesnis mokymasis – tai būtų žingsnis įvairinant studentų bazę pagal strateginius tikslus ir galimybę užtikrinti platesnes mokymosi visą gyvenimą galimybes, ypač suaugusiesiems Lietuvoje.
85. EHU paskyrė karjeros paslaugų darbuotoją (vizito metu vertinimo grupė sužinojo, kad tai sudaro maždaug 0,5 VDDE, skirta karjeros konsultacijoms; taip pat kitoms pareigoms). Jis padeda studentams ieškoti įmonių, kuriose jie galėtų atlikti praktiką, taip pat parengti

gyvenimo aprašymą. Nors turimi ištekliai labai kuklūs, panašu, kad jų pakanka dabartinėms su karjera susijusioms užduotims įgyvendinti. Kaip paaiškėjo vizito metu, Lietuvoje dirbantis karjeros paslaugų darbuotojas gali teikti tik ribotą paramą Baltarusijos studentams ar absolventams, ieškantiems priimančiųjų organizacijų praktikai atlikti arba darbo Baltarusijoje; tik nedidelė dalis Baltarusijos studentų atlieka praktiką Lietuvos įmonėse, nes vos keletas iš jų kalba lietuvių kalba, o ištęstinių studijų studentai neturi leidimo gyventi šalyje. Tačiau Karjeros paslaugų padalinys turės būti stiprinamas, kai EHU priims studijuoti daugiau ne baltarusių studentų, ypač lietuvių, kad padėtų jiems susirasti organizacijas studijų praktikai atlikti ir įsidarbinti baigus Universitetą.

86. Karjeros stebėsenos sistema EHU dar tik pradiniam etape. Pirmoji absolventų apklausa atlikta 2013 m. Tai įvyko gana vėlai, atsižvelgiant į tai, kad universitetas Lietuvoje įregistruotas 2006 m. Kita vertus, tai gana suprantama, nes, kaip paaiškinta vizito metu, EHU sukūrė savo absolventų registrą „nuo nulio“; nebuvo lengva juos surasti, o Baltarusijoje nėra absolventų tinklų tradicijos; iš pradžių jie nenoriai reagavo ir nenorėjo pateikti savo kontaktinių duomenų. Apklausos turi būti atliekamos kasmet. Vizito metu EHU paaiškino, kokie klausimai buvo užduoti apklausiant. Vertinimo grupė suprato, kad klausimynas galėtų būti patobulintas siekiant surinkti išsamesnį grįžtamąjį ryšį apie studijų programų turinį ir struktūrą, įskaitant pusiausvyrą tarp teorinio ir praktinio mokymo bei studentų studijų praktikos svarbą, taip pat programų atitiktį darbdavių poreikiams. Ateityje absolventų grįžtamasis ryšys turėtų būti pasitelkiamas siekiant pagerinti programas kaip reguliari vidinio studijų programų vertinimo procedūros dalis (taip pat žr. 49 ir 55 punktus).
87. EHU labai stengiasi palaikyti ryšius su absolventais ir paskatinti juos jaustis savo bendruomenės dalimi, nors dauguma jų gyvena Baltarusijoje. Absolventų susitikimai ir kiti renginiai reguliariai organizuojami tiek Baltarusijoje, tiek Lietuvoje (ir netgi JAV). Įsteigtas Metinis nusipelnusių absolventų apdovanojimas, kuris pirmą kartą įteiktas 2013 m. Įkurtas Absolventų stipendijų fondas, iš kurio remiami dabartiniai EHU studentai; pirmos stipendijos skirtos 2013 m. Be to, EHU neseniai savo tinklalapyje sukūrė absolventams skirtą puslapį, taigi studentų grupės susitinka internetu socialiniuose tinkluose. Sudarytas bendras adresų sąrašas (790 vardų), kad absolventai būtų nuolat informuojami. Netrukus bus įsteigta absolventų asociacija. Visa tai, regis, yra labai perspektyvu. Vertinimo grupė mano, kad absolventų tinklas yra vertingas išteklis. Jis šiuo metu galėtų pasitarnauti vykdant nesocialines funkcijas, visų pirma, teikiant akademines bei profesines konsultacijas, ir ne tik *ad hoc* pagrindu.
88. **Rekomendacijos:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:
- patobulinti absolventų apklausos klausimyną, rinkti išsamesnį grįžtamąjį ryšį apie siūlomų studijų programų atitiktį darbdavių poreikiams, taip pat naudoti gautas išvadas rengiant, stebint ir peržiūrint programas; (taip pat žr. susijusią rekomendaciją dėl KVS, pateikiamą 55 punkte);
 - naudoti savo absolventų tinklą reguliariai teikiant akademines ir karjeros konsultacijas absolventams ir būsimiems studentams.
89. SS ir vizito metu pateikti pavyzdžiai rodo, kad EHU gana aktyviai bendradarbiauja su mokslo institucijomis (jungtinė studijų programa, vykdoma kartu su Vytauto Didžiojo universitetu Kaune; bendra Transformacijos studijų programa, kuri šiuo metu rengiama su JAV ir Vokietijos partneriais; Lietuvos ir tarptautiniai akademiniai partneriai, dalyvaujantys EHU baigiamųjų darbų gynimo komitetuose; EHU dėstytojų mokymas, teikiamas įgyvendinant bendrus projektus). Bendradarbiavimas su socialiniais ir verslo partneriais, ypač Lietuvoje, vis dėlto yra gana ribotas. Dėl akivaizdžių priežasčių vargu ar galima tikėtis, kad EHU palaikytų plačius ir tvirtus ryšius su Baltarusijos socialiniais ir verslo partneriais, nors jis ir „palaiko ryšį“ su kai kuriais partneriais toje šalyje, vykdydamas studentų praktiką (pvz., NVO turizmo ir paveldo, nepriklausomos žiniasklaidos ir MVĮ sektoriuose). Be to, bendradarbiaujama su Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais vykdant praktiką, tačiau, kaip EHU pripažįsta, šis bendradarbiavimas dar nėra labai platus, nes palyginti nedaug studentų priimami į Lietuvos įmones dėl kalbos ir teisinių kliūčių (su teisinėmis kliūtimis ypač

susiduria ištęstinių studijų studentai, kurie neturi leidimo gyventi). Vertinimo grupė mano, kad šiuo laikotarpiu, kai EHU ketina plėsti savo studijų programas ir pritraukti ne Baltarusijos studentus, būtų ganėtinai svarbu užtikrinti aktyvesnį bendradarbiavimą su Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais, kad siūlomos programos iš tikrųjų atitiktų galimų darbdavių poreikius. Tai galėtų padėti EHU susirasti vietinių suaugusių studentų, kurie būtų suinteresuoti išklausti tam tikrus kursus (pvz., Verslo administravimo magistro studijų programą, „Verslo magistrą“) kaip mokymosi visą gyvenimą programos dalį (taip pat žr. 82–84 punktus).

90. Matyti, kad su partneriais konsultuojamasi dėl naujų ir esamų studijų programų. Tačiau, kaip jau minėta pirmiau (taip pat žr. 48–49 punktus), tai gana neoficialios diskusijos, ir požiūriai įvairiuose EHU padaliniuose skiriasi. Nors EHU pateikė kai kuriuos studijų turinio pakeitimus, atliktus po išorinių atsiliepimų, pavyzdžiui, sunku aiškiai įžvelgti, kokį poveikį Universiteto studijų programoms turi socialiniai ir verslo partneriai. Nėra formalaus institucinio mechanizmo, pagal kurį būtų renkami struktūrinis grįžtamasis ryšys iš socialinių bei verslo partnerių ir pagal kurį surinkti atsiliepimai būtų naudojami rengiant ir peržiūrint programas. Tai kokybės vadybos sistemos trūkumai, kurie turėtų būti sprendžiami instituciniu, o ne padalinių lygmeniu (žr. susijusias rekomendacijas, pateiktas 55 punkte). Be to, nors EHU galėtų aktyviau įsitraukti į mokymąsi visą gyvenimą, jis nesikonsultuoja su socialiniais ir verslo partneriais dėl to, kokius kursus galima būtų pasiūlyti.
91. **Rekomendacijos:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:
- užmegzti ryšius su įvairesniais Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais, kad galėtų su jais konsultotis dėl naujų ir esamų studijų programų;
 - įdiegti formalų mechanizmą, pagal kurį būtų reguliariai renkamas struktūrinis grįžtamasis ryšys apie naujas ir esamas studijų programas iš socialinių ir verslo partnerių, ypač Lietuvoje (žr. susijusias rekomendacijas, pateiktas 55 punkte);
 - apsisvarstyti, ar nebūtų galima konsultotis su Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais dėl to, kokius kursus EHU galėtų pasiūlyti jiems kaip mokymosi visą gyvenimą programos dalį.
92. Remdamasis pagrindiniais strateginiais dokumentais, EHU turi derinti savo akademines programas su Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) principais. Tačiau vertinimo grupė nėra įsitikinusi, ar EHU praktikos derinimo su Europos aukštojo mokslo erdvės prioritetais užtikrinimas yra visiškai pagrįstas. Viena vertus, daug pastangų įdėta ir toliau dedama siekiant pasiūlyti doktorantūros programas kaip trijų pakopų studijų struktūros dalį, studijų turinys grindžiamas studijų rezultatais ir ECTS, taip pat labai daug dėmesio skiriama į studentą orientuotam mokymuisi, ypač ištęstinių studijų programose. Kita vertus, Universitetas dar nesuteikia tikrų galimybių mokytis visą gyvenimą, ypač besimokantiems suaugusiems (82–84 punktai). Turi būti sukurti glaudesni ryšiai su darbdaviais, ypač Lietuvoje (89–91, 110–111 ir 122 punktai). Dar daug reikia nuveikti, kad kokybės užtikrinimas (ESG) atitiktų EAME standartus (45–55 punktai), be to, būtina tobulinti studijų laikotarpių pripažinimą (95 punktas).
93. Nuo 2011–2012 mokslo metų Universitetas dalyvauja mokymosi visą gyvenimą („Erasmus“) programoje, taip pat „Campus Europae“, „Eurasia“ ir „Fulbright“ programose. Gerokai padidėjo tarptautinio bendradarbiavimo susitarimų skaičius: 2009 m. jų buvo 18, o 2013 m. – maždaug 180 (įskaitant susitarimus su kai kuriais to paties universiteto fakultetais) (SS ir priedai), nors vertinimo grupei ne visai aišku, ar partnerystės buvo užmegztos laikantis strateginių institucijos (o ne padalinių) prioritetų. Išvykstančių studentų skaičius sumažėjo nuo 51 studento 2011–2012 mokslo metais iki 38 studentų 2012–2013 mokslo metais ir 27 studentų (1,9 proc. visų EHU studentų) 2013–2014 mokslo metais. Tokia tendencija, be abejonės, nėra vertintina palankiai. Tačiau, kadangi atvykstančių tarptautinių studentų skaičius padidėjo nuo 6 studentų 2011–2012 mokslo metais iki 23 studentų 2012–2013 mokslo metais ir 27 studentų 2013–2014 mokslo metais, EHU bent jau galėjo subalansuoti išvykstančių ir atvykstančių studentų skaičių. Darbuotojų judumo tendencijos panašios, nors jų judumas nėra taip „puikiai subalansuotas“ kaip studentų: išvykstančių dėstytojų skaičius

sumažėjo nuo 16 dėstytojų 2011–2012 mokslo metais iki 10 dėstytojų 2013–2014 mokslo metais, o atvykstančių dėstytojų skaičius išaugo nuo 13 dėstytojų 2011–2012 mokslo metais iki 16 dėstytojų 2013–2014 mokslo metais. Neseniai judumas paskatino EHU padidinti anglų kalba dėstomų studijų dalykų skaičių. Be to, yra įrodymų, kad EHU darbuotojų patirtis, įgyta kitų šalių institucijose, ir kompetencija, kuria dalijasi atvykstantys darbuotojai, yra labai gerai išnaudojami siekiant patobulinti studijų dalykus ir mokymo metodus. Tai ypač pastebima, be kita ko, nuotolinio mokymosi srityje – „pagrindinėje“ Universiteto veikloje.

94. Viena vertus, yra keletas išorinių ribotumų ir kliūčių, kurios būdingos EHU veiklai, todėl ribojamas išorinis judumas. Nacionalinės agentūros, atsakingos už „Erasmus“ judumo programą, skiriamas finansavimas tam tikrais metais iš esmės priklauso nuo judumo ankstesniais metais. Taigi augimo galimybės ribotos, o neseniai skirta finansinė parama prieinama mažiau nei pusei besikreipiančių studentų. EHU yra daug ištęstinių studijų studentų ir darbuotojų, kurie gyvena Baltarusijoje ir turi kitų įsipareigojimų toje šalyje, todėl dažniausiai negali išvykti į užsienį ilgesniam laikui (nors neseniai visu etatu įdarbinti dėstytojai galėtų pakeisti esamą padėtį).
95. Kita vertus, EHU nededa pakankamai pastangų judumui skatinti, ir tai vėlgi rodo strateginio požiūrio stoką. Vizito metu vertinimo grupė nustatė, kad studentai ir darbuotojai sutinka, jog Universitetas teikia jiems visą reikalingą informaciją apie judumo galimybes, taip pat veikia „Club d’Europe“, kuris skatina studentų judumą (nors ne visi studentai gerai žino apie jo veiklą). Kalbos kliūtį (kuri neatrodo didelė problema) stengiasi ir vis dar stengiamasi pašalinti mokant kalbų ir studentus, ir darbuotojus. Tačiau net ir turint Rektoriaus įsakymą (Nr. 01-249, 2013-10-21), studijų dalies užsienyje įskaitymas yra sprendžiamas klausimas. Kaip teigė susitikime dalyvavę studentai, išvykstantys studentai grįžę turi „pakartoti“ kursą; šį klausimą iškėlė studentai, tačiau jis iki šiol nėra išspręstas. Studentai pageidauja lankyti daugiau paskaitų, kurias dėsto tarptautiniai dėstytojai; diskusijos su mokytojais ir vadovybe apie EHU tarptautiškumo politiką būtų labai palankiai vertinamos. Kaip paaiškino dėstytojai, jaunesniems darbuotojams kur kas sunkiau susitarti dėl atostogų norint išvykti į užsienį, taip pat turi būti parengta procedūra, pagal kurią „mokslo daktarai galėtų išvykti į užsienį, nenutraukdami penkerių metų sutarties“, ir pateiktos aiškos taisyklės dėl akademinio atostogų. Daugelis EHU bendruomenės narių supranta, kad dar reikia įdėti daug pastangų, siekiant tarptautiškumo, pirmiausia dėl to, kad „programų, studentų ir dėstytojų tarptautiškumas“ yra vienas iš trijų dabartinio strateginio plano tikslų. Vertinimo grupė mano, kad šiuo atveju, kaip ir kai kuriais šiame skyriuje aptartų sričių atvejais, EHU galėtų pasinaudoti tvirtesniu strateginiu požiūriu ir lyderyste, kurią užtikrina jo vadovybė.
96. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja įdėti daugiau pastangų siekiant palengvinti ir paskatinti išvykstantįjį studentų ir dėstytojų judumą ir, visų pirma, patvirtinti vidaus taisykles, kuriomis būtų užtikrintas visiškas studijų užsienyje pripažinimas ir paaiškintos akademinio atostogų suteikimo sąlygos.
97. **Apibendrinant** galima teigti, kad visos EHU kvalifikacijos atitinka ankstesnes, visai neseniai persvarstytas kvalifikacijas, taip pat naujas misijas ir strateginius dokumentus. Akivaizdu, kad studijų programos orientuotos į Baltarusijos visuomenės vystymąsi. Jos, remiantis pakeista misija, nuo šiol gali būti plėtojamos atsižvelgiant į poreikių tenkinimą Lietuvoje. Įsipareigojimas laikytis EAME principų aiškiai įtvirtintas strateginiuose dokumentuose, bet EHU dar turi imtis veiksmų tokiose srityse kaip mokymasis visą gyvenimą, kokybės užtikrinimas ir pripažinimas.

Universitetas gali daug ką pasiūlyti bakalauro ir magistro studijų studentams, atsižvelgdamas į laipsnį suteikiančių studijų programų įvairovę, tačiau mokymosi visą gyvenimą srityje jo galimybės yra menkos, ypač Lietuvoje besimokantiems suaugusiesiems. Jis yra užmezgęs ryšius su įvairiomis organizacijomis, bet dar turi būti plėtojami ryšiai su Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais. Partneriai turėtų kur kas didesnę poveikį Universiteto programoms ir kursams, jei būtų sukurti instituciniai mechanizmai, pagal kuriuos būtų nuolat renkamas struktūrinis grįžtamasis ryšys, naudojami rengiant ir peržiūrint programas. Šiuo atveju Universitetui teks pašalinti bendresnius kokybės vadybos sistemos trūkumus. Didėjantis

tarptautinių susitarimų, atvykstančių studentų ir dėstytojų skaičius kalba apie tai, kad EHU sėkmingai siekia tarptautiškumo. Tačiau Universitetas turi priimti strategiškesnę požiūrį į tarptautinio bendradarbiavimo vystymą ir nustatyti institucinę tvarką, kuria būtų palengvintas judumas siekiant sustabdyti studentų ir darbuotojų išorės judumo mažėjimo tendenciją.

Nors dar galima atlikti daug patobulinimų, grupės vertinimas yra teigiamas, nes EHU dalinę atitiktį vertinimo kriterijams dėl akademinio studijų ir mokymosi visą gyvenimą rezultatų tam tikru mastu lemia itin specifinė, dar tik neseniai persvarstyta misija ir, didesniu mastu, strateginio valdymo trūkumai.

Srities įvertinimas: Studijos ir mokymasis visą gyvenimą vertinami teigiamai.

V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

98. EHU mokslinių tyrimų veikla atitinka dabartinę jo misiją (nors jis mokslą suvokia labai plačiai) ir dokumentus, susijusius su moksliniais tyrimais. Ankstesnė, neseniai persvarstyta misija nebuvo susijusi su moksliniais tyrimais, o dabartiniame strateginiame plane apibrėžta misija Universitetas siekia tapti pripažintu mokslo centru. Plane susitelkiama į tikslą gerinti mokslinių tyrimų kokybę, kartu plėtojant fundamentinius ir taikomuosius mokslinius tyrimus, finansiniu požiūriu savarankiškus ir pripažintus mokslinių tyrimų centrus, tarptautiniu mastu pripažintą ir efektyvią mokslinę veiklą, nurodytą kaip „tikslą aprašymas“ (kartu su atitinkamais rodikliais). Tai atrodo veikiau kaip veiklos ir laukiamų rezultatų, o ne tikslo aprašymas. Kaip minėta pirmiau (29 punktą), plane nepateikiama jokių realių įgyvendinimo priemonių. Taigi neaišku, kaip planuojama pasiekti strateginį tikslą ir koku mastu bei kaip EHU mokslinių tyrimų veikla atitinka planą.
99. Per pastaruosius metus, vadovaujantis 2009 m. vertinimo rekomendacijomis, atlikta daug mokslinių tyrimų srities pakeitimų, nors jie dabartiniame 2012–2019 m. strateginiame plane ir nėra numatyti. Mokslinių tyrimų skyriuje įsteigti aštuoni mokslinių tyrimų centrai (šiuo metu veikia devyni centrai). Įdiegta Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistema moksliniams tyrimams skatinti, stebėti ir vertinti (daugiau informacijos pateikiama 103–105 punktuose). Peržiūrėtos darbuotojų sutartys, kurios šiuo metu apima tiek mokymo, tiek mokslinių tyrimų veiklą (anksčiau apėmė tik mokymą, taigi nebuvo pagrindo atlikti tyrimų). Patvirtintos taisyklės, kuriomis remiantis siekiama pagerinti studentų atliekamų mokslinius tyrimus (tyrimų reikalavimai magistrantūros studentams) ir skatinti studentus bei darbuotojus pradėti doktorantūros studijas (daktaro disertacijai parengti suteikiamos akademinės atostogos). Be to, sukurtos paskatos studentams ir darbuotojams, siekiantiems įgyti daktaro laipsnį (studentų mokslinių tyrimų stipendijos; stipendijos už studentų akademinis ir mokslinių tyrimų pasiekimus; finansinė parama fakulteto dėstytojams, ginantiems disertacijas). Pagal politikos dokumentą, neseniai imtasi kai kurių iniciatyvų, įskaitant periodinius kvietimus teikti mokslinių tyrimų projektų koncepcijų aprašus; šias iniciatyvas įvertino Mokslinių tyrimų skyrius. Taip siekiama pereiti nuo individualaus prie bendradarbiavimo mokslinių tyrimų srityje modelio.
100. Tai rodo, kad EHU yra įsipareigojęs pagerinti savo mokslinių tyrimų veiklą ir eina teisinga kryptimi, bet vertinimo grupė mano, jog jis vis dar turi imtis kai kurių esminių veiksmų, kad neprarastų to, kas pasiekta ir toliau darytų pažangą. Visų pirma, Universitetas dar nesugeba strategiškai valdyti savo mokslinių tyrimų veiklos. Pastaraisiais metais EHU patvirtino keletą dokumentų, susijusių su mokslinių tyrimų veikla, bet nė vienas iš jų negali būti laikomas visapusiška strategija; be to, šie dokumentai nėra aiškiai susieti su strateginiu planu. Viena iš jų apibūdinamos trys mokslinių tyrimų sritys, vadinamos „prioritetais“ (liberalus švietimas šiuolaikiniame pasaulyje; socialinė ir kultūrinė transformacija Rytų Europoje ir Europos integracija; Europos kultūros konceptualūs pagrindai ir globalizacijos logika). Tačiau jie labai platūs ir, kaip vizito metu pastebėjo vertinimo grupė, „aprašomojo pobūdžio“ (atspindi

specifinį Universiteto profilį), o ne strateginiai. Šie prioritetai „tiksliau“ apibrėžiami padalinių arba centro lygmeniu, o ne atsižvelgiant į strateginius tikslus instituciniu lygmeniu. Regis, jie nedaro įtakos kuklių Universiteto lėšų paskirstymui mokslinių tyrimų projektams plėtoti. Neseniai įdiegta Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistema (103–105 punktai) ir periodiniai kvietimai teikti mokslinių tyrimų projektų koncepcijų aprašus yra pagirtini kaip pastangos siekti į instituciją orientuoto požiūrio, tačiau jie turi būti pagrįsti institucine mokslinių tyrimų strategija, aiškiai susieta su nauju strateginiu planu (turi būti netrukus parengtas), kad būtų užtikrintas strateginis požiūris.

101. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja parengti nuoseklią institucinę strategiją moksliniams tyrimams plėtoti, kuri apimtų aiškiai apibrėžtus prioritetus ir būtų susijusi su nauju strateginiu planu, siekiant užtikrinti, kad Universiteto mokslinių tyrimų veikla būtų orientuota į jo strateginius tikslus.
102. Rengdamas mokslinių tyrimų strategiją, EHU **galėtų apsvarstyti**, ar jam iš tikrųjų reikalingi devyni mokslinių tyrimų centrai. Kaip minėta pirmiau, vertinimo grupė mano, kad tai nepadeda įdiegti bendradarbiavimo mokslinių tyrimų srityje modelio ir veiksmingai panaudoti išteklių, laikantis strateginių tikslų.
103. Kai kuriems padaliniams akivaizdžiai reikia didelių paskatų, kad jie aktyviau įsitrauktų į mokslinių tyrimų veiklą, nes jų rezultatai nesiekia net minimalių EHU nustatytų kiekybinių tikslų (žr. 108 punktą), ir, kaip minėta pirmiau, mokslo darbuotojai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, mano, jog kokybė yra didelė problema. Minėtos Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistemos (MTPATS) tikslas – skatinti aukštos kokybės mokslinius tyrimus, ir tai būtų pagrindinė priemonė moksliniams tyrimams stebėti ir vertinti. Ji apima Lietuvos mokslo tarybos nustatytus kiekybinius ir kokybinius rodiklius ir paties Universiteto nustatytus minimalius kiekybinius rodiklius (mokslinių tyrimas našumas), taikomus darbuotojams. Vertinimo grupė nėra įsitikinusi, ar šiuo metu veikianti MTPATS gali būti veiksminga didinant našumą ir (arba) gerinant kokybę. Ji nustato tik kiekybinius tikslus, todėl ne itin skatina gerinti kokybę. Nustačius kokybinius tikslus, sistema turės būti integruota į mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo procedūras, kurios dar nėra įdiegtos (žr. pastabas dėl kokybės vadybos sistemos ir susijusias rekomendacijas, pateiktas 50 ir 55 punktuose). Be to, neatrodo, kad MTPATS apimtų aiškiai apibrėžtas sankcijas už nesugebėjimą pasiekti tikslų (vizito metu tebuvo tik trumpai užsiminta, kad tai gali turėti poveikį užimtumui). Vertinimo grupė įsitikinusi, kad sistema negali efektyviai padidinti našumo ir pagerinti jo kokybės, jeigu nesiūloma jokių paskatų ar atlygio tiems darbuotojams, kurie viršija rodiklius (taip pat žr. pastabas ir susijusią rekomendaciją, pateikiamą 64 ir 66 punktuose). Kaip minėta pirmiau, finansinio ar net nefinansinio pripažinimo stoka yra pagrindinė mokslinių tyrimų personalo problema.
104. Strateginiu planu siekiama padidinti mokslinių tyrimų efektyvumą, atsižvelgiant į strateginį tikslą pagerinti mokslinių tyrimų veiklą. Vertinimo grupė mano, kad EHU galėtų skirti daugiau dėmesio mokslinių tyrimų pajamų ir išlaidų apskaitai. Šis aspektas iš tikrųjų neatsispindi metinėse ar mokslinių tyrimų ataskaitose, kurias rengia Mokslinių tyrimų skyrius.
105. **Rekomendacijos:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:
 - nustatyti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius tikslus ir įtraukti juos į Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistemą, siekiant skatinti mokslinių tyrimų kokybės gerinimą (žr. susijusią rekomendaciją, pateikiamą 66 punkte);
 - įtraukti mokslinių tyrimų pajamų ir išlaidų apskaitos metodą į Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistemą, taip pat įtraukti mokslinių tyrimų pajamų ir išlaidų apskaitos priemones į savo ataskaitų teikimo procesą.
106. Diskutuodama su mokslo darbuotojais vertinimo grupė nustatė, kad dedama mažai pastangų dalytis turimais duomenimis apie mokslinius tyrimus. Ne visi mokslo darbuotojai gali susipažinti su MTPATS pagrįstomis ataskaitomis, nors jiems būtų labai įdomu sužinoti, „kaip gi jiems visiems sekasi“. EHU tinklalapyje nėra puslapio, skirto mokslo darbuotojams, kur jie galėtų dalytis žiniomis ir informacija arba sutelkti idėjas dėl naujų projektų. (Vertinimo metu

tinklalapyje, esančiame Mokslinių tyrimų puslapyje, buvo pateikiama informacija tik apie Mokslinių tyrimų skyrių, taip pat skelbiama labai trumpa bei bendra metinė ataskaita apie mokslinių tyrimų veiklą.) Vadinasi, darbuotojai, kurie nėra Senato nariai, tik retkarčiais aptaria savo mokslinius tyrimus per katedrų susirinkimus. Jie daugiausia neoficialiai keičiasi informacija. Šios komunikacijos problemos sprendimas nekainuotų brangiai.

107. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja atsižvelgti į neseniai priimtą bendradarbiavimo mokslinių tyrimų srityje modelį ir savo interneto svetainėje sukurti puslapį, kuriame būtų pateikiami visi turimi duomenys apie Universitete atliekamus mokslinius tyrimus, taip būtų sukurta diskusijų vieta mokslo darbuotojams ir palengvintas jų bendradarbiavimas.
108. Nors pirmiau aptarti klausimai liudija bendrus strateginio valdymo srities trūkumus, surinkti įrodymai rodo, kad Universitetas gana plačiai dalyvauja mokslinių tyrimų ir su jais susijusioje veikloje, įskaitant projektus, kasmet rengiamas konferencijas ir leidybos veiklą (leidžiami šeši nuolatiniai akademiniai žurnalai). Be to, studentai taip pat įtraukiami į mokslinius tyrimus (projektus, mokslinių tyrimų projektų konkursus, metines konferencijas, iš EHU biudžeto skiriant dotacijas mokslinių tyrimų projektams). Išorės dotacijos – pagrindinis finansavimo šaltinis, nes pradinis finansavimas neskiriamas, bet, kaip minėta pirmiau, EHU skiria nedidelę lėšų sumą mokslinių tyrimų projektams vystyti ir dalyvauti konferencijose. EHU mokslinių tyrimų biudžetas nuo 2008–2009 mokslo metų išaugo dešimteriopai („Pokyčių, įgyvendintų pagal 2009 m. SKCV pateiktas rekomendacijas mokslinių tyrimų srityje, sąrašas“). Mokslinių tyrimų našumas, įskaitant leidinių anglų kalba (ne rusų kalba, kaip ir rekomenduojama 2009 m. vertinimo išvadose) skaičių, pastaraisiais metais taip pat didėja. Tačiau yra didelių skirtumų tarp keturių akademinių padalinių (du pagrindiniai padaliniai gerokai viršija nustatytus minimalius Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistemos rodiklius, trečias šiek tiek viršija, o ketvirtasis yra žemiau tikslinio lygio) (2012–2013 m. metinė ataskaita).
109. Be to, vertinimo grupei akivaizdu, kad EHU mokslinių tyrimų veikla atitinka nacionalinės ir regioninės ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros prioritetus. Šiuo atveju vertinimo grupė suvokia „nacionalinius“ ir „regioninius“ prioritetus kaip Baltarusijos ir Lietuvos prioritetus. SS išvardytos Baltarusijos ir Lietuvos strategijos ir jų prioritetai padeda išskirti kai kurias bendras interesų sritis, ir tai yra būtent tos sritys (socialiniai ir politikos mokslai), kurių mokslinius tyrimus Universitetas vykdo aktyviausiai (nors ganėtina aišku, kad EHU mokslo leidinių turinys neviseškai atitinka visų Baltarusijos regionų prioritetus). Taip pat įrodyta, kad, atsižvelgiant į LR teisės aktus ir prioritetus („mokslinių tyrimų ir švietimo vienovė“), mokslinių tyrimų rezultatai taikomi rengiant ir tobulinant studijų programas (pvz., išvados panaudotos kaip naujos Sociologijos studijų programos pagrindas; įvesta nauja specialybė Medijos ir komunikacijos studijų programoje; į kitas studijų programas integruoti žiniasklaidos kursai). Mokslo darbuotojai vertinimo grupei teigė, kad EHU, nors ir atitinka sąlygas, turi „ribotas galimybes“ gauti Lietuvos mokslo tarybos dotacijas, nes kai kuriems darbuotojams yra sunku parašyti pasiūlymą lietuvių kalba. Taigi akivaizdu, kad prarandama puiki galimybė vykdyti mokslinius tyrimus, susijusius su specifiniais Lietuvos prioritetais.
110. Akademinių, socialinių ir verslo partnerių poveikis mokslinių tyrimų veiklai – tai vienas iš vertinimo kriterijų, ir EHU atsiduria nepalankioje padėtyje dėl savo savitumo. Jis jau nebeturi savo plataus Baltarusijos partnerių tinklo; dar reikia sukurti Lietuvos partnerių tinklą, nes pagal ankstesnę misiją Universitetas buvo orientuotas į Baltarusijos poreikius ir nesistengė plačiau įtraukti Lietuvos partnerių į mokslinių tyrimų veiklą. Tačiau vertinimo grupė pastebėjo EHU akademinio bendradarbiavimo poveikį, pavyzdžiui, bendradarbiaujant su Lietuvos ir Lenkijos partneriais tokioje veikloje kaip moksliniai kolokviumai, konferencijos ir meno srities parodos. Keletas pateiktų pavyzdžių rodo, kad EHU, nepaisydamas apribojimų, į savo mokslinius tyrimus siekia integruoti temas, aktualias Baltarusijos socialiniams partneriams (pavyzdžiui, žmogaus teisių organizacijoms). Lietuvos socialiniai ir verslo partneriai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, teigiamai atsiliepė apie bendrą EHU mokslinių tyrimų indėlį ir Universiteto ryžtą remti jų veiklą įgyvendinat mokslinius tyrimus. Dar trūksta išsamesnių diskusijų apie tai, ką šiuo atveju galėtų pasiūlyti Universitetas. Vertinimo grupė

nepastebėjo, kad Lietuvos socialiniai ar verslo partneriai turėtų įtakos EHU mokslinių tyrimų veiklos pasirinkimui. Tačiau ji tikisi, kad ši padėtis netrukus pasikeis, nes, kaip minėta pirmiau, naujoji misija numato daug platesnio masto bendradarbiavimą su vietos partneriais, ir EHU bendruomenė žino, kad jos ateitis priklauso nuo Universiteto gebėjimo atsiliiepti į vietos poreikius.

111. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:

- plėsti Lietuvos akademinių, socialinių ir verslo partnerių dalyvavimą savo mokslinių tyrimų veikloje (žr. susijusias rekomendacijas, pateiktas 23, 91 ir 121 punktuose);
- teikti institucinę paramą, įskaitant išsamesnį lietuvių kalbos mokymą, kad mokslo darbuotojai, rengdami projektų pasiūlymus, būtų finansuojami iš Lietuvos mokslo tarybos skiriamų lėšų.

112. Kaip minėta pirmiau, EHU mokslinių tyrimų prioritetai yra aprašomojo pobūdžio, todėl nurodoma, kas vyksta, o ne apibūdinamos priemonės strateginiam mokslinių tyrimų vykdymui. Tačiau įvairūs strateginiai dokumentai, įskaitant konkrečiai su moksliniais tyrimais susijusius dokumentus, iš esmės atitinka Europos mokslinių tyrimų erdvės (EMTE) prioritetus. Viena iš prioritetinių sričių („Europa kintančiame pasaulyje. Įtraukios, novatoriškos ir mąstančios visuomenės“), nustatyta naujoje programoje „Horizontas 2020“, kuria remiamas Europos mokslinių tyrimų erdvės sukūrimas, visiškai atitinka Universiteto mokslinių tyrimų profilį. Visapusiškoje mokslinių tyrimų strategijoje, kurią, vertinimo grupės manymu, EHU turėtų parengti, vis dėlto daugiau dėmesio galėtų būti skiriama EMTE horizontaliajam prioritetui „rengti strategijas, kuriomis remiama mokslo darbuotojų karjeros galimybių plėtra“.

113. Atsižvelgiant į įvairius šiame ir kituose skyriuose aptartus apribojimus, galima teigti, kad EHU gana plačiai dalyvauja tarptautiniuose projektuose, kurie apima daugelį sričių, atitinkančių jo profilį. Universitetas nedalyvavo ES bendrosios programos projektuose, bet mokslo darbuotojai šiuo metu rengia projekto pasiūlymą pagal programą „Horizontas 2020“, bendradarbiaudami su Europos partneriais. Dėl naujų su darbuotojais sudarytų sutarčių (visu etatu dirbančių darbuotojų branduolys) ir toliau turėtų didėti EHU darbuotojų dalyvavimas tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose.

114. Mokslo darbuotojai susidūrė su išorės kliūtimis dėl judumo. Visų pirma, kaip Baltarusijos piliečiai jie negali gauti tam tikrų rūšių ES mokslinių tyrimų finansavimo, ir dar visai neseniai dauguma jų dirbo pagal ne visos darbo dienos sutartis, reguliariai važinėjo iš Baltarusijos į Lietuvą ir atgal. Tai paaiškina, kodėl išvykstantys mokslo darbuotojai iki šiol sudarė maždaug vieną trečdalį atvykstančių darbuotojų. Apsilankymai EHU iš tikrųjų yra galimybė ne tik internacionalizuoti mokslinius tyrimus, bet ir dalytis gana savitomis žiniomis apie „posovietinį kraštovaizdį“, taip pat imtis naujų bendrų iniciatyvų (vizito metu pateikti seminarų ir projektų pavyzdžiai). Pateikti duomenys rodo, kad EHU darbuotojai nepaiso sunkumų ir tinkamai išnaudoja turimas judumo galimybes, užsiima įvairia mokslinių tyrimų veikla, įskaitant praktiką, dalyvaudami tarptautinių mainų programose, daugiausia Vidurio ir Rytų Europos šalyse, Prancūzijoje ir Vokietijoje. Šiuo atveju vėlgi naujos sutartys su darbuotojais, regis, gali sumažinti ankstesnius sunkumus ir padėti EHU didinti išorės judumą. Vertinimo grupė diskutuodama su mokslo darbuotojais nustatė, kad ryžtingai siekiama išnaudoti visas naujas judumo galimybes. Priešingai nei kitos grupės, su kuriomis bendravo vertinimo grupė, apklausti mokslo darbuotojai buvo įsitikinę, kad Universitetas skatina juos užsiimti tarptautine veikla. Tačiau vertinimo grupė mano, kad bet koku atveju būtinos vidaus taisyklės, kuriose būtų aiškiai apibrėžtos akademinių atostogų sąlygos (žr. pastabas ir susijusią rekomendaciją, pateikiamą 95–96 punktuose), siekiant sudaryti judumo sąlygas ir jį skatinti.

115. **Apibendrinant** galima teigti, kad EHU mokslinių tyrimų veikla atitinka jo misiją ir ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros prioritetus tiek Baltarusijoje, tiek Lietuvoje. Tačiau nėra aiškaus ryšio tarp strateginio plano ir mokslinių tyrimų veiklos. Universitetui trūksta strateginės orientacijos atliekant mokslinius tyrimus, o esami mechanizmai turėtų būti

tobulinami, kad būtų veiksmingesni, siekiant padidinti mokslinių tyrimų našumą ir pagerinti jų kokybę. EHU moksliniai tyrimai, kiek įmanoma, apima Baltarusijos partneriams aktualias temas, atsižvelgiant į misiją, kuri dar visai neseniai buvo orientuota į baltarusius. Tačiau Universitetas dar neturi plataus partnerių tinklo Lietuvoje, ypač socialiniame ir verslo sektoriuose, ir dabartiniai partneriai nedaro įtakos jo mokslinių tyrimų veiklai. Tačiau, remiantis nauja EHU misija, atsiranda daugiau galimybių bendradarbiauti mokslinių tyrimų srityje su partneriais Lietuvoje ir, atsižvelgiant į Lietuvos prioritetus, plėtoti bendrus projektus, kurie galėtų būti finansuojami Lietuvos mokslo tarybos lėšomis.

Universiteto strateginiai dokumentai atitinka Europos mokslinių tyrimų erdvės prioritetus. Nors kyla įvairių kliūčių, Universitetas gana plačiai dalyvauja tarptautiniuose projektuose ir gerai išnaudoja judumą, siekdamas tolesnio tarptautiškumo. Naujos sutartys su darbuotojais turėtų ir toliau skatinti juos dalyvauti tarptautinėse judumo veiklose bei projektuose ir taip padėti siekti geresnės pusiausvyros tarp išvykstančio ir atvykstančio judumo, kuris šiuo metu pernelyg sutelktas į atvykstančią.

Be abejonės, yra tobulintinų mokslinių tyrimų ir meno sričių, tačiau vertinimo grupė, šią, kaip ir Akademinių studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritį, vertina teigiamai, nes šios sritys iš esmės atspindi strateginio valdymo ir į Baltarusiją orientuoto EHU požiūrio, kuris tik dabar gali pereiti prie Lietuvos interesų, trūkumus.

Srities įvertinimas: Mokslo ir (arba) meno veikla vertinama teigiamai.

VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI

116. Poveikio regiono ir visos šalies raidai sritis labiausiai atspindi, kad EHU, kaip savita ir iki šiol į Baltarusijos kultūrą ir visuomenę orientuota institucija, paprasčiausiai (dar) negali atitikti vertinimo kriterijų, skirtų Lietuvos institucijoms.
117. Ankstesnės EHU misijos, persvarstytoje vos keletas savaitių iki šio vertinimo, tikslas buvo daryti įtaką Baltarusijos visuomenei ir prisidėti prie jos integracijos į Europos ir viso pasaulio bendruomenę. Iš dabartinio strateginio plano, kuriame aiškiai apibrėžta Universiteto misija, ir kitų dokumentų matyti, kad Universitetas, įgyvendindamas savo aukštojo mokslo programas ir mokslinius tyrimus, siekė tenkinti Baltarusijos poreikius. Priemonės, kuriomis siekta daryti poveikį, iš tikrųjų buvo veiksmingos: Baltarusijos studentai sudaro daugiau kaip 95 proc. visų EHU studentų; studijų programose daugiausia dėmesio skiriama Baltarusijoje nepakankamai išvystytoms sritims; moksliniai tyrimai atliekami laikantis Baltarusijos plėtros prioritetų. Be to, EHU darbuotojai ir studentai, kiek įmanoma, dalyvauja įvairioje veikloje Baltarusijoje, remdami šios šalies socialinę ir kultūrinę plėtrą, pavyzdžiui, EHU kartu su Baltarusijos meno, švietimo ir žiniasklaidos organizacijomis kasmet Minske organizuoja meno ir švietimo festivalį *Artes Liberales*, skirtą Europos vertybėms puoselėti; stebėtojų teisėmis stebi rinkimus Baltarusijoje; nuo 2007 m. įgyvendina projektą „LitPro“, skatinantį tarpkultūrinį dialogą ir Baltarusijos bei Lietuvos bendradarbiavimą.
118. Veikdamas tremtyje ir dėl akivaizdžių politinių priežasčių EHU negalėjo sistemškai įvertinti, kokią poveikį Baltarusijos plėtrai turėjo jos švietimo ar mokslinių tyrimų veikla. Taigi, vertinimo grupė galėjo pasikliauti tik ribotais faktais ir skaičiais bei netiesioginiais įrodymais, susijusiais su EHU vykdoma švietimo veikla. Vertinimo grupei atrodo, kad EHU švietimo veiklos poveikis iš tiesų atitinka nacionalinės ir regioninės ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros prioritetus, kurių nepripažįsta dabartinė Baltarusijos valdžia. Be to, akivaizdu, kad pristatydamas Baltarusiją Lietuvai, Europai ir visam pasauliui EHU atlieka svarbią nacionalinę paslaugą. „Duomenys ir skaičiai“, patvirtinantys, kad, pvz., daugiau kaip 90 proc. absolventų dirba, daugiau kaip 60 proc. absolventų gyvena ir dirba Baltarusijoje, o maždaug 50 proc. absolventų dirba privačiame sektoriuje (įskaitant nepriklausomą

žiniasklaidą, ne pelno organizacijas ir privačias įmones) (2013 m. apklausa), yra geras rodiklis, bylojantis apie EHU švietimo atitiktį Baltarusijos darbdavių lūkesčiams. Šie skaičiai taip pat rodo, kad EHU absolventai gali įnešti pokyčių į įvairias sritis, kur Baltarusijai to reikia. Kaip minėta pirmiau, vertinimo grupės apklausti absolventai patvirtino, jog darbdaviai labai vertina tai, ką jie išmoko EHU, o socialiniai ir verslo partneriai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, vertina jų žinias ir įgūdžius. Socialiniai ir verslo partneriai mano, kad EHU daro didžiulę įtaką kaip „svarbių išteklių Baltarusijos visuomenei“ teikianti institucija. Visų pirma, Baltarusijos NVO reikalingi kompetentingi darbuotojai, bet jos neturi lėšų jų mokyti, o tradicinių Baltarusijos universitetų absolventai nėra pasiruošę prisidėti kuriant laisvą visuomenę. Kai kurie partneriai mano, kad EHU galėtų turėti dar didesnę poveikį Baltarusijos visuomenei, jeigu būtų pasiryžę dar aktyviau įsitraukti į švietimą ir mokslinius tyrimus, kurie svarbūs Baltarusijai. Tačiau tai prieštarautų dabartiniam EHU strateginiam imperatyvui atsiverti Lietuvos visuomenei, įgyvendinant naują platesnę misiją.

119. Nors EHU iki šiol buvo orientuotas į Baltarusiją, kai kuri jo vykdoma veikla gali būti arba yra vienaip ar kitaip tiesiogiai susijusi su ekonomine, socialine ir kultūrine raida Lietuvoje. Jis atlieka tų sričių, kurios Lietuvos nacionalinėse strategijos yra prioritetinės, mokslinius tyrimus, tačiau, kaip minėta pirmiau (110 punktą), dar neatsiliepia į specifinius Lietuvos socialinių ir verslo partnerių poreikius. Šiuo metu jo studijų programos labiau tinka ne baltarusiams studentams, įskaitant lietuvius. Universitetas buvo įsitraukęs į įvairias Lietuvos visuomenei naudingas iniciatyvas. Šios iniciatyvos apima, pavyzdžiui, periodinius „EHU viešuosius pokalbius“ su žinomais žmonėmis, kurie dalijasi savo humanitarinių mokslų srities žiniomis; Baltarusijos kultūros ir baltarusių kalbos kursus lietuviams, viešuosius renginius ir labdaros veiklą Vilniuje kaip dalį anksčiau minėto „LitPro“ projekto arba kaip atskirą veiklą; renginius vidurinės mokyklos moksleiviams. Kadangi dar visai neseniai dauguma darbuotojų dirbo pagal darbo ne visą darbo dieną sutartis ir nuolat važinėjo iš Baltarusijos į Vilnių ir atgal, vargu ar galima buvo tikėtis, kad jie aktyviau dalyvautų „užklasine“ veikloje. Šios kliūtys nebeliko, nes neseniai visu etatu buvo įdarbinti darbuotojai, kurie sudaro personalo branduolį. EHU gali tuo remtis ateityje, plėtodamas savo veiklą kaip normalus Lietuvos universitetas.
120. Nauja EHU misija, sutelkta į siekį tapti „normaliu Lietuvos universitetu“, suteikia daugiau veiklos galimybių, nesvarbu, ar tai būtų švietimo, mokslinių tyrimų ar bet kokia kita veikla, kuri galėtų būti specialiai skirta prisidėti prie ekonominės, socialinės ar kultūrinės plėtros Lietuvoje. Vertinimo grupė mano, kad EHU skiriamas didesnis dėmesys ir ryžtas atsiverti ir daryti poveikį Lietuvos visuomenei turėtų atsispindėti tam tikrose konkrečiose naujo strateginio plano, kuris bus parengtas ateinančiais mėnesiais, priemonėse. Kad galėtų veikti kaip normalus universitetas Lietuvoje, EHU taip pat turėtų, kaip minėta pirmiau, iš naujo apibrėžti savo „socialinių dalininkų“ koncepciją (23 punktą) ir užmegzti glaudžius ryšius su Lietuvos partneriais, ypač socialiniais ir verslo, kurių dalyvavimas švietimo ir mokslinių tyrimų srityje užtikrintų, kad tai, ką jis siūlo, iš tikrųjų atitiktų poreikius ir turėtų didelį poveikį (90–91, 110–111 punktai).
121. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja į savo naują strateginį planą įtraukti konkrečias priemones (pvz., studijų programas, suaugusiųjų mokymo kursus, mokslinių tyrimų projektus arba savanorišką veiklą), kuriomis būtų siekiama daryti poveikį regionų ir nacionaliniu lygmeniu Lietuvoje.
122. Dauguma studentų atlieka praktiką Baltarusijoje, todėl praktikos temos parenkamos taip, kad atitiktų studentus priimančių organizacijų poreikius (vertinimo grupė negavo grįžtamojo ryšio apie aktualias temas iš studentus priimančių organizacijų Baltarusijoje, nes joms nebuvo atstovaujama susitikimo metu su socialiniais ir verslo partneriais). Beveik penktadalis studentų (18 proc. 2013–2014 m.) atlieka praktiką Lietuvos valstybinėse ir privačiose organizacijose. Tačiau praktika Lietuvos organizacijose dažnai yra „problemiška“, nes nepaisant EHU teikiamo privalomo lietuvių kalbos ir kultūros kurso, dauguma studentų (baltarusų) moka tik lietuvių kalbos pagrindus. Vertinimo grupė, diskutuodama su socialiniais ir verslo partneriais, nustatė, kad ne visi EHU padaliniai deda tiek pastangų, kiek kiti padaliniai, kad užtikrintų, jog praktikos temos atitiktų tikruosius Lietuvos įmonių poreikius,

todėl vertėtų rengti dažnesnes ir išsamesnes diskusijas. Šiame ir kituose skyriuose vertinimo grupė pateikė keletą rekomendacijų dėl EHU bendradarbiavimo su Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais (91 ir 111 punktai). Šiuo atveju EHU **skatinama** labiau atsižvelgti į konkrečius Lietuvos partnerių poreikius, vykdydama praktiką. Tai bus dar svarbiau, kai ateinančiais metais į Universiteto programas įstos daugiau lietuvių studentų.

123. SS ir vizito metu paaiškinta, kad sudarytas siūlomų baigiamųjų darbų temų sąrašas; temos daugiausia susijusios su regionine plėtra, ypač Baltarusijos, nors studentai gali rinktis ir kitas temas. Studentų pasirenkamos temos iš tikrųjų aktualios regioninei plėtrai platesne prasme (pvz., migracijos, lyčių, kovos su narkotikais, politinių ir socialinių problemų) arba Baltarusijos ir (arba) Lietuvos plėtrai (pvz., turizmo plėtros; tarpvalstybinių kultūros programų).
124. SS rodo, kad EHU darbuotojai yra labai aktyvūs įvairių Baltarusijos ir tarptautinių organizacijų nariai (bet ne Lietuvos, išskyrus Lietuvos mokslo tarybą) ir užsiima įvairia savanoriška veikla. Dauguma išvardytų organizacijų yra profesinės organizacijos, o jų veikla yra susijusi su profesiniais darbuotojų duomenimis. Kiti EHU darbuotojų dalyvavimo ne tik profesinėje, bet ir įvairioje kitoje pilietinėje veikloje, pavyzdžiai, kurie buvo pateikti vizito metu ir kuriuos vertinimo grupė rado internete, byloja apie tai, kad EHU vykdo kur kas daugiau veiklos, kuria ji gali didžiuotis. Akivaizdu, kad įvairios tarptautinės institucijos pripažįsta darbuotojų atliekamą veiklą (pateiktas apdovanojimų sąrašas). Vizito metu vertinimo grupė nustatė, kad Universitetas taip pat vertina darbuotojų pasiekimus ir skatina juos dalyvauti savanoriškoje veikloje.
125. **Rekomendacija:** Vertinimo grupė EHU rekomenduoja sudaryti ir reguliariai atnaujinti darbuotojų vykdomos savanoriškos veiklos sąrašą.
126. **Apibendrinant** galima teigti, kad dėl savo savitumo ir į Baltarusiją orientuoto požiūrio EHU šioje kategorijoje (dar) neatitinka vertinimo kriterijų, kiek tai susiję su visos šalies ir regiono raida Lietuvoje. Tačiau, atsižvelgiant į misiją, kuria dar visai neseniai vadovautasi, taip pat į strateginius dokumentus, Universiteto veikla turėjo realų poveikį prioritetams, susijusiems su ekonomine, socialine ir kultūrine plėtra Baltarusijoje, ir juos atitiko. Studentų praktikos ir baigiamųjų darbų temos, regis, taip pat atitinka Baltarusijos raidos poreikius. EHU darbuotojai dalyvauja įvairioje savanoriškoje veikloje, kurią reikėtų skatinti ir pripažinti, tačiau ši veikla dar nėra visiškai įtvirtinta Universiteto dokumentais.

Tam tikra EHU veikla gali būti arba yra tiesiogiai susijusi su ekonomine, socialine ir kultūrine raida Lietuvoje. Tai neabejotinai yra ta sritis, kurią reikia toliau plėtoti. Naujoji Universiteto misija, pagal kurią pagrindinis dėmesys nebėra skiriamas vien tik Baltarusijai, suteikia daugiau galimybių.

Srities įvertinimas: Poveikis regionų ir visos šalies raidai vertinamas teigiamai.

VII. GEROJI PATIRTIS IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

Vertinimo grupė EHU rekomenduoja:

STRATEGINIS VALDYMAS

- persvarstyti savo misiją ir tapatybę bei suformuluoti aiškų savo misijos apibūdinimą, pagal kurį jis pripažintų savo dabartinę padėtį ir visų savo šalininkų požiūrius, ir (arba) parengti išsamesnį apibūdinimą apie tai, kaip EHU bendruomenėje suprantama jo misija, įtraukiant jį į naująjį strateginį planą, kuris turi būti parengtas iki 2014 m. pabaigos. Apibrėždamas savo tikrąją misiją, Universitetas taip pat turėtų aiškiai nustatyti savo išorės socialinius dalininkus,

ne tik paramos teikėjus, ypač tinkamai atsižvelgdamas į Lietuvos socialinius ir verslo partnerius (23 punktas);

- sukurti formalizuotą procesą, skirtą strateginiams planams rengti ir persvarstyti, taip pat nustatyti konkrečius planų rengimo ir persvarstymo laikotarpius. Abu procesai turėtų vykti bendromis pastangomis, jei planą, kurį turi patvirtinti Valdančioji taryba, rengia Rektorius, remdamasis konsultacijomis su visais vidaus ir išorės socialiniais dalininkais, įskaitant paramos teikėjus, taip pat socialinius ir verslo partnerius (27 punktas);
- užtikrinti, kad naujas strateginis planas būtų išsamus dokumentas, apimantis išorės ir vidaus aplinkos analizę, strateginius tikslus, laukiamus rezultatus ir susijusius rodiklius, veiklą, padedančią siekti tikslų, orientyrų ir susijusių terminų, taip pat išteklių, kurie reikalingi planui įgyvendinti, sąmatą (32 punktas);
- rengti tiksliai su strateginiu planu susietus metinius planus siekiant užtikrinti, kad vykdoma veikla padėtų siekti strateginių tikslų ir uždavinių (34 punktas);
- siekiant įvertinti strateginių tikslų pažangą, į naują strateginį planą įtraukti nuoseklius kiekybinius ir kokybinius strateginių tikslų rodiklius ir nustatyti tikslines kiekvieno rodiklio vertes, kurių Universitetas sieks iki pat strateginio planavimo įgyvendinimo laikotarpio pabaigos. Šiuo atveju taip pat patariama susitelkti į mažesnę rodiklių, tiesiogiai susijusių su strateginiais imperatyvais, skaičių (38 punktas);
- persvarstyti procedūras strateginio plano įgyvendinimui stebėti (įskaitant veiksmus tada, kai nukrypstama nuo strateginių ir metinių planų) ir dabartinį metinių ir tarpinių ataskaitų formatą, kad būtų galima aiškiai stebėti pažangą, siekiant strateginių tikslų (40 punktas);
- sukurti mechanizmus, kuriais visi darbuotojai būtų reguliariai informuojami apie pažangą, įgyvendinant strateginį planą, kaip dalį šiuo metu dedamų pastangų sukurti veiksmingas vidaus komunikacijos priemonės (43 punktas);
- viešai skelbti apie savo sėkmę kaip galimybę suburti glaudžią akademinę bendruomenę ir paskatinti darbuotojus įsitraukti į veiklą, padedančią siekti strateginių tikslų (43 punktas);
- pateikti išsamesnius programų vidaus patvirtinimo, stebėsenos ir peržiūros procedūrų aprašymus Kokybės vadove, įskaitant naujų programų paklausos įvertinimo mechanizmą ir socialinių bei verslo partnerių ar darbdavių struktūruoto grįžamojo ryšio apie esamas ir būsimas programas mechanizmą (55 punktas);
- aiškiau ir išsamiau apibrėžti mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo procedūras (55 punktas);
- paspartinti pažangą įgyvendinant kokybės vadybos sistemą (55 punktas);
- sukurti kompleksinę studentų valdymo sistemą (55 punktas);
- užtikrinti, kad valdymo organai sukurtų tvirtą vadovavimo sistemą užtikrinant kokybę ir stiprintų vadovavimo kokybės vadybos sistemai priežiūrą pagal persvarstytą Statutą (55 punktas);
- surasti būdų, kaip skatinti studentus aktyviau dalyvauti užtikrinant kokybę ir kaip juos informuoti, ypač išstestinių studijų programų studentus, apie studentų vertinimo apklausų išvadas ir apie tai, kaip jų atsiliepimai naudojami kokybei gerinti (55 punktas);
- apsvaistyti galimybę suburti kokybės užtikrinimo grupę (55 punktas);
- plėsti narystę Valdančiojoje taryboje taip, kad ji apimtų socialinius ir verslo partnerius, ypač Lietuvoje, taip padedant EHU užmegzti ryšius su vietos aplinka (*Valdančiajai skirta rekomendacija*) (61 punktas);
- siekti pažangos diegiant tiek akademinio, tiek administracinio personalo rezultatų vertinimo procedūras (66 punktas);
- įdiegti darbuotojų paskatų sistemą, kiek tai įmanoma pagal ribotus finansinius išteklius, taip pat rasti būdų, kaip darbuotojams teikti nefinansines paskatas (66 punktas);

- parengti institucinę personalo mokymo politiką, įskaitant priemones, skirtas mokymo poreikių analizei, kad darbuotojų įgūdžiai ir siūlomos mokymo galimybės atitiktų institucijos plėtros poreikius (66 punktas);
- apsvarstyti galimybę rengti mokymus apie universitetų valdymą darbuotojams, ne tik valdymo organų nariams, ir Studentų sąjungos nariams (66 punktas);
- konsultuotis su EHU Patikos fondu ir kitais pagrindiniais paramos teikėjais, prieš priimant strateginius sprendimus, kurie turi didelį finansinį poveikį (72 punktas);
- nedelsiant parengti ir įgyvendinti akademinės etikos kodeksą ir užtikrinti, kad darbuotojai ir studentai būtų visiškai susipažinę su šiuo kodeksu ir laikytųsi jo nuostatų. EHU taip pat galėtų apsvarstyti galimybę rengti akademinės etikos mokymus darbuotojams ir studentams (74 punktas);

STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

- įdiegti aiškią procedūrą, pagal kurią būtų vykdoma studentų praktikos stebėseną, įskaitant priemones, skirtas priimančiųjų organizacijų grįžtamajam ryšiui apie studentų žinias ir įgūdžius, taip pat studentų grįžtamajam ryšiui apie praktikos organizavimą ir naudingumą teikti (81 punktas);
- apsvarstyti, kaip išplėsti kursų pasiūlą ir paversti ją patrauklesne, taip pat parengti metodiką, pagal kurią būtų pripažįstamas ankstesnis mokymasis – tai būtų žingsnis įvairinant studentų bazę pagal strateginius tikslus ir galimybę užtikrinti platesnes mokymosi visą gyvenimą galimybes, ypač suaugusiesiems Lietuvoje (84 punktas);
- patobulinti absolventų apklausos klausimyną, rinkti išsamesnius atsiliepimus apie siūlomų studijų programų atitiktį darbdavių poreikiams, taip pat naudoti gautas išvadas rengiant, stebint ir peržiūrint programas (88 punktas);
- naudoti savo absolventų tinklą reguliariai teikiant akademines ir profesines konsultacijas absolventams ir būsimiems studentams (88 punktas);
- užmegzti ryšius su įvairesniais Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais, kad galėtų su jais konsultuotis dėl naujų ir esamų studijų programų (91 punktas);
- įdiegti formalų mechanizmą, pagal kurį būtų reguliariai renkamas struktūrinis grįžtamas ryšys apie naujas ir esamas studijų programas iš socialinių ir verslo partnerių, ypač Lietuvoje (91 punktas);
- apsvarstyti, ar nebūtų galima konsultuotis su Lietuvos socialiniais ir verslo partneriais dėl to, kokius kursus EHU galėtų pasiūlyti jiems kaip mokymosi visą gyvenimą programos dalį (91 punktas);
- įdėti daugiau pastangų siekiant palengvinti ir paskatinti išvykstamąjį studentų ir dėstytojų judumą ir, visų pirma, patvirtinti vidaus taisykles, kuriomis remiantis būtų užtikrinamas visiškas studijų užsienyje pripažinimas ir paaiškintos akademinių atostogų suteikimo sąlygos (96 punktas);

MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

- parengti nuoseklią institucinę strategiją moksliniams tyrimams plėtoti, kuri apimtų aiškiai apibrėžtus prioritetus ir būtų susijusi su nauju strateginiu planu, siekiant užtikrinti, kad Universiteto mokslinių tyrimų veikla būtų orientuota į jo strateginius tikslus (101 punktas);
- nustatyti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius tikslus, įtraukiant juos į Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistemą, siekiant skatinti mokslinių tyrimų kokybės gerinimą (105 punktas);
- apsvarstyti galimybę įtraukti mokslinių tyrimų pajamų ir išlaidų apskaitos metodą į Mokslinių tyrimų planavimo ir ataskaitų teikimo sistemą, taip pat įtraukti mokslinių tyrimų pajamų ir išlaidų apskaitos priemones į savo ataskaitų teikimo procesą (105 punktas);

- atsižvelgiant į neseniai priimtą bendradarbiavimo mokslinių tyrimų srityje modelį, sukurti interneto svetainėje puslapį, kuriame būtų pateikiami visi turimi duomenys apie Universitete atliekamus mokslinius tyrimus ir sukurta mokslo darbuotojams skirta diskusijų vieta bei taip palengvintas jų bendradarbiavimą (107 punktas);
- plėsti Lietuvos akademinių, socialinių ir verslo partnerių dalyvavimą savo mokslinių tyrimų veikloje (111 punktas);
- teikti institucinę paramą, įskaitant išsamesnį lietuvių kalbos mokymą, kad mokslo darbuotojai, rengdami projektų pasiūlymus, būtų finansuojami iš Lietuvos mokslo tarybos skiriamų lėšų (111 punktas);

POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI

- į savo naują strateginį planą įtraukti konkrečias priemones (pvz., programas, suaugusiųjų mokymo kursus, mokslinių tyrimų projektus arba savanorišką veiklą), kuriomis siekiama daryti poveikį regionų ir nacionaliniu lygmeniu Lietuvoje (121 punktas);
- sudaryti ir reguliariai atnaujinti darbuotojų vykdomos savanoriškos veiklos sąrašą (125 punktas).

VIII. ĮVERTINIMAS

Europos humanitarinis universitetas vertinamas neigiamai.

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. David Timms
Grupės nariai: Team members:	Prof. Andrew Goodspeed Dr. Irene Mueller Dr. Aleksandras Abišala Matthew Kitching
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Ewa Kolanowska

PRIEDAS. EUROPOS HUMANITARINIO UNIVERSITETO ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS



Europos humanitarinis universitetas

Studijų kokybės vertinimo centrui
Institucinio vertinimo skyriui
L.e. direktoriaus pareigas Norai Skaburskienei

19-01-2015 Nr. 118-05

EUROPOS HUMANITARINIO UNIVERSITETO KOMENTARAI DĖL FAKTINIŲ KLAIDŲ INSTITUCINIO VERTINIMO ATASKAITOJE

Norėtumėme išreikšti savo dėkingumą Tarptautinei grupei ir jos vadovui prof. dr. David'ui Timms'ui bei Studijų kokybės vertinimo centrui už itin profesionalią ir kruopščią Europos Humanitarinio Universiteto institucinę vertinimą.

Mūsų Universiteto bendruomenė buvo maloniai nestebinta ne tik vertinimo kokybe, bet ir grupės ekspertų kompetencija – kiekvienas jų skyrė nemažai energijos norėdami padėti mūsų bendruomenei ateities iššūkių akivaizdoje.

Atidžiai peržiūrėję išvadas mes siūlome keletą akcentų ir faktinės informacijos pataisymų. Ypatingai svarbu yra išsamiai suprasti akademinės bendruomenės gyvenimą ir istoriją, todėl mūsų komentarai skirti suteikti daugiau aiškumo Universiteto istorijai ir veiklai.

Paragrafas 8: Teigiama "Patikos fondas yra pagrindinis paramos teikėjas", tačiau tiesa yra ta, kad *Patikos fondas nėra pagrindinis rėmėjas, bet yra donorų lėšų paskirstytojas. Kaip toks jis yra administracinis subjektas.* Taip pat pastebėta faktinė klaida nurodant procentinę dalį, kurią fondas pasiskirsto. 63% turėtų būti pakeista į 54% (Metinė ataskaita, 2012-2013).

Paragrafai 24, 69: Teigiama "(pavyzdžiui, priimti į Verslo administravimo magistro studijų programą iki 25 proc. ne baltarusių studentų)"; "iki 25 proc. ne baltarusių studentų netrukus bus priimti į Verslo administravimo magistrantūros studijų programą". *Verslo administravimo magistro studijų programa turi būti pakeista Bakalauro ir Magistro studijų programomis.*

Paragrafas 30: Teigiama "Nagrinėdama išteklių naudojimo klausimą, vertinimo grupė norėjo sužinoti iš EHU Patikos fondo atstovo, ar Universitetas neturi konsultuotis su Fondu, pagrindiniu paramos teikėju, prieš priimdamas sprendimus, turinčius didelių finansinių padarinių (žr. išsamesnes pastabas ir susijusias rekomendacijas, pateiktas 27, 71 ir 72 punktuose)". Mes siūlytume papildyti šį teiginį įtraukiant "*Patikos fondo atstovas dalyvauja visose finansinėse ir biudžeto diskusijose su Valdančiąja taryba, bei dalyvauja visuose Tarybos posėdžiuose. Tuo būdu jis dalyvauja svarstant ir tvirtinant siūlomus metinius biudžetus.*"

Viešojo įstaiga Europos humanitarinis universitetas / Tauro g. 12 / LT-01114 Vilnius
T. +370 5 263 9650 / F. +370 5 263 9651 / office@ehu.lt / www.ehu.lt
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 300548028

Paragrafas 41: Teigiama "Vertinimo grupė susitiko su EHU Patikos fondo administratoriumi, kuris tvirtino, kad nedalyvavo Universitetui planuojant finansines priemones. Vertinimo grupė mano, kad Universitetui vertėtų konsultuotis su Patikos fondu šiais klausimais, atsižvelgiant į jų reikšmę Universiteto ateičiai." Mes norėtume patikslinti šį teiginį pridurdami, jog *"Dabartinė finansinė padėtis universitete buvo visiškai ir nuosekliai aptariama su Patikos fondo administratoriumi, taip pat buvo imamasi veiksmų atkreipiant dėmesį į institucijos neatidėliotinus prioritetus. Šiems siūlomiems veiksams buvo pritarta pateikimo metu. Taip pat jiems buvo pritarta ir administratoriaus sušauktame pagrindinių donorų susitikime."*

Paragrafas 57: Teigiama "Tarybos, kuri vienija Rektorių, prorektorius, katedrų vadovus ir išdininką". Išdininkas turi būti pakeista į *Finansų departamento vadovą; katedrų vadovai pakeista į Akademinių departamentų vadovus.*

Paragrafas 59: Teigiama "Kaip nurodyta SS, Studentų atstovybės ar Studentų sąjungos, kaip savivaldos institucijų, nariai dalyvauja įvairių darbo grupių ir komitetų (pvz., SS grupės, Finansinės paramos paskirstymo komiteto) veikloje. Studentai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, mano, kad Studentų sąjungoje jie gali pareikšti savo nuomonę akademiniams klausimais (nors nėra jokio oficialaus mechanizmo, pagal kurį su jais būtų konsultuojamasi dėl studijų dalykų struktūros, išskyrus Senatą), tačiau jie neturi daug įtakos valdant Universitetą arba dėl „krypties, kurią pasirenka EHU". Mes norėtume pridėti, jog *"Ne tik padidintas studentų, priklausančių Senatui, skaičius iki penkerių, bet ir pakviesti du studentai į Valdančiąją tarybą dalyvaujati Tarybos posėdžiuose ir visose juose vykstančiose diskusijose."*

Paragrafas 68: Teigiama "Valdančiosios tarybos atstovas vizito metu pripažino, kad laisvos vietos buvo nedaug, o patalpų nuomos kaina didelė (tačiau gauta papildomų lėšų pastatui įsigyti)", bet iš tiesų Valdančiosios tarybos atstovė teigė, jog: *"mes gavome dovaną į Patikos fondą, tokiu būdu donorai paskatino mus pagalvoti plačiau; viena iš galimybių galėjo būti įsigyti patalpas studentų apgyvendinimui, taip investuojant kapitalą ir patenkinant studentų apgyvendinimo paslaugų poreikius Vilniuje".* Atstovė taip pat teigė *"mums tikriausiai reikia daugiau vietos, nei nauji, šiuo metu renovuojami pastatai užtikrins".*

Paragrafai 69, 71: Kaip buvo teigiama paragrafe 8, Patikos fondas paskirsto 54 proc. EHU biudžeto lėšų (Metinė ataskaita, 2012-2013).

Paragrafas 71: Teigiama "Finansavimas iš EHU Patikos fondo". Kaip buvo teigiama, Patikos fondas nėra donoras. Prie šio paragrafo mes taip pat norėtume pridėti *"Nors daugelis kasdinių veiklų finansinių sprendimų Universitete deramai neįtraukia Valdančiosios tarybos narių ar Patikos fondo administratoriaus, visais finansinės politikos klausimais supažindinama Taryba, kurioje dalyvauja Patikos fondo administratorius. Patikos fondo administratorius taip pat labai glaudžiai ir reguliariai bendrauja su Plėtros ir komunikacijos prorektoriumi."*

Paragrafas 73: Teigiama "Tačiau akademinės etikos kodeksas buvo patvirtintas dar tik neseniai (nors, kaip pastebėjo vertinimo grupė, ne visi darbuotojai apie tai žino), ir dar nėra procedūrų,

Viešojo įstaiga Europos humanitarinis universitetas / Tauro g. 12 / LT-01114 Vilnius

T. +370 5 263 9650 / F. +370 5 263 9651 / office@ehu.lt / www.ehu.lt

Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 300548028



kuriomis būtų siekiama užtikrinti, kad šio kodekso būtų laikomasi." Pateikiama informacija nėra teisinga. Akademinės etikos kodeksas dar nėra patvirtintas. Mes siūlome sekančią formuluotę - "Akademinės etikos kodeksas yra rengimo stadijoje".

Paragrafas 95: Teigiama "Tačiau išvykstantys studentai grįžę turi „pakartoti“ kursą; šį klausimą iškėlė studentai, tačiau jis iki šiol nėra išspręstas." Ši informacija yra klaidinga. Išvykstantys studentai grįžę neturi „pakartoti“ kursų (rektorius įsakymas, Nr. 01-249, 2013-10-21).

Paragrafas 95: Teigiama "Kaip paaiškino dėstytojai, jaunesniems darbuotojams kur kas sunkiau susitarti dėl atostogų norint išvykti į užsienį, taip pat turi būti parengta procedūra, pagal kurią „mokslo daktarai galėtų išvykti į užsienį, nenutraukdami šešerių metų sutarties“". Šešerių metų sutartis turėtų būti pakeista į penkerių metų sutartį.

Paragrafas 122: Teigiama "Praktika Lietuvos organizacijose yra „problemiška“, nes dauguma EHU studentų moka tik lietuvių kalbos pagrindus; daugiau pastangų galima būtų įdėti siekiant paskatinti Baltarusijos studentus lankyti Universiteto siūlomą lietuvių kalbos ir kultūros kursą". Pateikta informacija neatitinka faktų. Lietuvių kalbos ir kultūros kursas yra privalomas visiems EHU studentams.

Pagarbiai,

L.e. rektoriaus pareigas

Prof. Dr. G. David Pollick