



***EUROPOS HUMANITARINIO UNIVERSITETO
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
EUROPEAN UNIVERSITY OF HUMANITIES***

Grupės vadovas (-ė): Panel chairperson:	Prof. Bastian Baumann (grupės vadovas)
Vertinimo sekretorius(-ė): Review secretary:	Prof. dr. Anu Toots (vertinimo sekretorė)
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Prof. Turo Virtanen (akademinės bendruomenės atstovas) Prof. dr. Aurelija Pūraitė (akademinės bendruomenės atstovė) Natalia Greniewska (studentė)
SKVC vertinimo koordinatorius(-ė) Review coordinator at SKVC:	Daiva Buivydienė

2023

TURINYS

I. SANTRAUKA	3
II. ĮŽANGA	3
2.1. Vertinimo eiga	3
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	6
3.1. Valdymas	6
3.2. Kokybės užtikrinimas	14
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla	18
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	23
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI	24

Patvirtinu, kad tai galutinis **Europos Humanitarinio universiteto** veiklos išorinio vertinimo išvadų tekstas.

*/parašas/
Bastian Baumann*

I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

Prof. Bastian Baumann (grupės vadovas)

Prof. dr. Anu Toots (vertinimo sekretorė)

Prof. Turo Virtanen (akademinės bendruomenės atstovas)

Prof. dr. Aurelija Pūraitė (akademinės bendruomenės atstovė)

Natalia Greniewska (studentė)

4. Europos Humanitarinio Universiteto išorinio vertinimo metu buvo įvertinta(s) **teigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	3
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKLSO (MENO) VEIKLA	2

*5 balai - **puikiai** - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste tarptautinėje erdvėje;

4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be trūkumų;

3 balai - **gerai** - sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų;

2 balai - **patenkinamai** - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;

1 balas - **nepatenkinamai** - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

6. Nustatyti **3** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateiktos **28** rekomendacijos veiklos tobulinimui.

II. IŽANGA

2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Europos humanitarinio universiteto (toliau – EHU arba Universitetas) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, Vilniuje jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas vadovaujantis Egzilio sąlygomis veikiančių aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. vasario 12 d. nutarimu Nr. 113 (toliau - Aprašas) ir Aukštosios mokyklos egzilyje veiklos vertinimo

metodika, patvirtinta 2020 m. lapkričio 4 d. SKVC direktoriaus įsakymu Nr. V-90 (toliau – Metodika).

8. Vadovaujantis Aprašu, išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.

9. Aukštosios mokyklos egzilyje vertinamos pagal 4 rodiklius: valdymą, kokybės užtikrinimą, studijų ir mokslo (meno) veiklą, bei poveikį regioninei ir nacionalinei plėtrai. Ekspertų grupė peržiūri ir vertina valdymą, kokybės užtikrinimą, studijų ir mokslo (meno) veiklą, o poveikį regioninei ir nacionalinei plėtrai vertina Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija.

10. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau – SS) su priedais. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomos informacijos. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją apie Universitetą, kaip nustatyta Metodikoje (28 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, studijų kryptių įvertinimo duomenis, institucinio vertinimo ir mokslinės veiklos vertinimo duomenis; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos, pavyzdžiui, apie Valdančiosios tarybos sudėtį, Universiteto pagrindinius veiklos rezultatų rodiklius (toliau - PVRR) 2023 m. ir naujausius metinius darbo planus, studijų skaitmeninio tvarką.

11. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir pasirengiamųjų Grupės susitikimų. Ekspertų grupė į Universitetą vyko 2023 m. rugsėjo 19-21 d., kur vyko susitikimai su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito ekspertų grupė susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.

12. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamas sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatytus rodiklius: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas ir Studijų ir mokslo (meno) veikla**. Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnį vertinimą, atliktą 2017 m.

13. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** - 5 balai - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** - 4 balai - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai - sritis plėtojama sistemškai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** - 2 balai - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** - 1 balas - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

14. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nėra viena vertinimo sritis nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).

15. Vadovaujantis Metodika, ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.

16. Ekspertų grupė gavo EHU pastabas ir jas apsvarstė. Dėl to vertinimo išvadose buvo padaryti aštuoni pakeitimai.

17. Po to, kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau – Komisija). Remdamasis Komisijos pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [įsakymu Nr.V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:

- teigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą;
- neigiamai vertinti aukštosios mokyklos veiklą.

Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sudarytai apeliacinei komisijai.

Centro ir Apeliacinės komisijos sprendimai gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

18. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**:

- **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama teigiamai;
- **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai;
- **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio išorinio vertinimo rezultatai yra neigiami.

19. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadomis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

20. Viešoji įstaiga Europos humanitarinis universitetas (EHU) yra nevalstybinė aukštoji mokykla, įsteigta 1992 m. Minske, Baltarusijoje, siekiant skatinti Baltarusijos ir regiono integraciją į Europos intelektinę erdvę. Dėl stiprėjančios diktatūros Baltarusijoje 2004 m. Universitetas buvo priverstas uždaryti, o 2005 m. Lietuvos vyriausybės iniciatyva perkeltas į Vilnių. 2019 m. Lietuvos Vyriausybė EHU suteikė „universiteto egzilyje“ statusą. Šis statusas išskiria Universitetą iš kitų Lietuvos aukštųjų mokyklų: viena vertus, tai yra Lietuvos aukštoji mokykla, veikianti pagal Lietuvos įstatymus, kurios pagrindinis tikslas - prisidėti prie akademinės laisvės plėtros Baltarusijoje (SS).

21. Universitete yra 2 akademiniai padaliniai - Socialinių mokslų departamentas ir Humanitarinių mokslų ir menų departamentas, kurie vykdo septynias bakalauro studijų programas ir keturias magistrantūros studijų programas. Taip pat yra vientisoji Tarptautinė teisės ir Europos Sąjungos teisės studijų programa, į kurią nuo 2022 m. nauji studentai nepriimami. Menų srityje siūlomos Dizaino ir Teatro studijų krypties studijų programos, socialinių mokslų srityje - Politikos mokslų ir Sociologijos studijų krypties programos. Nuo 2022 m. EHU siūlo bakalauro studijas Informatikos studijų srityje pasitelkiant EPAM Skaitmeninės inžinerijos mokyklą. Vykdoma viena filosofijos doktorantūros studijų programa, įgyvendinama kartu su Vytauto Didžiojo universitetu ir Lietuvos kultūros tyrimų institutu.

22. 2022–2023 mokslo metais EHU studijavo 1197 studentai, iš jų 810 mokėsi nuolatine ir 387 išėstine forma. Apie 98 proc. studentų yra ne ES (daugiausia Baltarusijos) piliečiai. Universitete dirba apie 100 darbuotojų, trečdalis jų - neakademinio profilio. Akademinių personalą sudaro 76 įvairių lygių dėstytojai ir 9 tyrėjai (SS).

23. EHU gauna finansinę paramą iš kelių tarptautinių donorų, įskaitant Europos Komisiją, Šiaurės ministrų tarybą, Konrado Adenauerio fondą, ir daugiau nei dešimties kitų vyriausybių bei fondų (remiantis audituotomis finansinėmis ataskaitomis ir 2022 m. metine ataskaita). Universiteto miestelis šiuo metu įsikūręs Vilniaus senamiestyje, XVIII a. pabaigoje buvusio Augustijonų vienuolyno patalpose, kurias EHU naudojimui suteikė Lietuvos Vyriausybė. Pastaraisiais metais sparčiai augant studentų skaičiui, EHU Vilniuje ieško papildomų patalpų.

III. Vertinamųjų sričių analizė

3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius:

1.1. Aukštosios mokyklos egzilyje strateginio veiklos plano atitiktis aukštosios mokyklos egzilyje misijai, jo įgyvendinimo užtikrinimas

24. 2021–2026 m. EHU strategijoje deklaruojama, kad EHU misija - „būti į studentus orientuotu universitetu, skatinančiu pilietinės visuomenės plėtrą, siūlant humanitarinių ir laisvųjų menų studijas studentams iš Baltarusijos ir viso regiono“. EHU 2021–2026 m. veiksmų plane (toliau - VP) Universiteto finansinis tvarumas laikomas svarbiausiu veiksmu įgyvendinant šią misiją, o norint jį pasiekti ypač svarbu užtikrinant EHU švietimo paslaugų patrauklumą tikslinei auditorijai. Atitinkama veikla suskirstyta į keturis blokus (mokymas ir mokymasis; moksliniai tyrimai, inovacijos ir informavimo veikla; valdymas; trečioji misija), aiškiai akcentuojant finansavimą ir veiklos kokybę. VP ir 2022–2023 m. metiniame darbo plane (MVP) orientavimasis į studentus nėra aiškiai paminėtas, ir yra suprantamas kaip studijų programų ir mokymosi būdų pasiūlos ir paklausos atitikimas bei aukštas studentų pasitenkinimas. Kai kuriuose kituose dokumentuose (EHU kokybės užtikrinimo (toliau - KU) politikoje ir Darbuotojų kompase) šiai sąvokai paaiškinti skirti atskiri skyriai. Vizito aukštojoje mokykloje metu vykę pokalbiai patvirtino, kad EHU darbuotojai ir studentai pilnai nesupranta „orientavimosi į studentus“ ir neteikia tam prioriteto. Trečioji EHU misija buvo skirta Baltarusijos pilietinės visuomenės plėtrai, ir šioje srityje Ekspertų grupė pastebėjo nepaprastą įsipareigojimą ir nuosekliai vykdomą veiklą (pavyzdžiui, nuo diktatūros nukentėjusių akademikų tinklo plėtojimas, asmenų iš totalitarinių šalių mokymai apie žmogaus teises, stipendijų Baltarusijos studentams užtikrinimas).

25. Remdamasi EHU strateginiais dokumentais ir per pokalbius surinkta informacija, Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad VP iš dalies atitinka aukštosios mokyklos misiją. Misija neapima visų pagrindinių EHU veiklų (pvz., mokslinių tyrimų), o VP daugiausia dėmesio skiriama finansams, kurie taip pat neapima visų organizacinei plėtrai būtinų veiklų.

26. Universiteto 2021–2026 m. strategija orientuota į būtinus pokyčius, kurie padėtų EHU integruotis į Europos aukštojo mokslo erdvę ir Europos mokslinių tyrimų erdvę, taip pat pilnai atitikti nacionalinius reikalavimus, keliamus Lietuvoje veikiančioms aukštosioms mokykloms. Naujausios reformos rodo, kad EHU imasi veiksmų, kad visa jos veikla būtų visiškai suderinta su

Lietuvos teisės aktais. Tačiau oficialiai studentai šiuo metu neturi balsavimo teisės Valdančiojoje taryboje bei kituose valdymo organuose. Nors per pokalbius buvo išsakytos užuominos apie ketinimą tai ištaisyti, kol kas nepriimtas joks sprendimas keisti atitinkamas EHU Statuto nuostatas. Pokalbių metu gauta informacija parodė, kad EHU siekia sustiprinti Senato vaidmenį ir iš „kolegijinės konsultacinės tarybos“ (EHU Statutas) paversti jį sprendimus akademiniuose reikaluose priimančiu organu. Verta paminėti, kad aukštojoje mokykloje vykdoma įvadinė sesija yra skirta nuolatos fiziškai Universitete nebūnantiems studentams, o tai atitinka Lietuvos teisinį reguliavimą, pagal kurį nuotoliniu būdu organizuojamoms studijų programoms reikia bent 10 proc. tiesioginių užsiėmimų vietoje.

27. 2021 m. EHU pradėjo įgyvendinti plataus užmojo reformų planą, kuriam paremti parengtas 2021–2026 m. veiksmų planas. Remiantis išsamia dabartinės padėties analize, VP nustatyti pagrindiniai uždaviniai ir tikslai; bei metiniai 2023–2024 mokslo metų tikslai. Ekspertų grupė sutinka, kad nustatyti pagrindiniai uždaviniai, tokie kaip EHU finansinio stabilumo užtikrinimas ir mokslinių tyrimų prioritetizavimas Universiteto misijoje, yra tinkami ir pakankami. Tačiau Universiteto pagrindiniai veiklos rezultatų rodikliai tik iš dalies atspindi nustatytus tikslus - finansinio tvarumo tikslai nustatyti tinkamai, tačiau studentų ir darbuotojų pasitenkinimo rezultatai vargu ar gali būti laikomi pakankamais vertinant Universiteto studijų ir mokslinių tyrimų rezultatus. Strategijoje nėra aiškiai nurodyta, kokiais principais remiantis atrenkami srities pagrindiniai veiklos rezultatų rodikliai. Pavyzdžiui, „Mokslinių tyrimų, inovacijų ir politikos sklaidos“ srityje visi PVRR yra susiję su asmeniniais mokslinių tyrimų rezultatais. Su trečiąja misija susiję PVRR, pavyzdžiui, FTE (etatų) ekvivalentai ir studijų programų skaičius, nėra pakankamai konkretūs. Remdamasi dokumentais ir pokalbiais, Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad instituciniai ir asmeniniai PVRR nėra susieti. Kartu Ekspertų grupei buvo malonu girdėti, kad Universitetas planuoja peržiūrėti PVRR sistemą, nes dabartinė sistema jų visiškai netenkina.

28. VP ir MVP stebėsenai vykdyti įsteigtas virtualus Strateginio planavimo ir plėtros centras (toliau - SPPC). Ekspertų grupės susitikimo su darbuotojais metu paaiškėjo, kad strateginiai planai kas mėnesį ir kas ketvirtį aptariami su įvairiomis šalimis, tiek akademinio, tiek administracinio personalu, kuris sudaro SPPC. Iš pokalbių paaiškėjo, kad Universitetas gerai supranta naujus iššūkius, kuriuos kelia besikeičianti veiklos aplinka. Oficiali strategijos koregavimo procedūra reglamentuojama EHU strategijoje. Tarpinių vertinimų rezultatai (pažanga įgyvendinant strateginius tikslus, veiksniai, darantys įtaką jų įgyvendinimui, ir galimos koregavimo strategijos) pristatomi ir analizuojami metiniuose strategijos įgyvendinimo tarpiniuose susitikimuose; kitą tokį susitikimą planuojama surengti 2024 m.

29. Be vidinio koordinavimo ir stebėsenos, EHU labai pasikliauja išorine pažangos stebėseną siekiant MVP tikslų, teikdama ataskaitas EHU Patikos fondui, Valdančiajai tarybai, Visuotiniam dalininkų susirinkimui. Remiantis dokumentais (SS) ir pokalbiais, išorės stebėseną, ypatingą dėmesį skiriant finansams, yra pagrindinis veiklos valdymo gerinimo veiksnys. Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad tai yra tinkamas prioritetų nustatymas, atsižvelgiant į EHU specifiką.

30. Strategijoje pateikiami 2021–2022 mokslo metų strateginio veiksmų plano įgyvendinimo rezultatai.

31. Pagrindinės stiprybės ir silpnybės apibendrintos 2021–2026 m. EHU strategijoje; išsamesnis sąrašas pateiktas metiniuose darbo planuose. Strategijoje taip pat pateiktas Rizikos vertinimas ir Rizikos mažinimo planas (didelę riziką kelia tokie veiksniai, kaip, pvz., ES finansavimo

praradimas, pagrindinių darbuotojų išvykimas). Be to, egzistuoja Universiteto Rizikos valdymo politika (2019 m.), kurioje išsamiai aprašytos funkcijos, atsakomybė ir procedūros valdant riziką. Rektoratas kas pusmetį rengia rizikos valdymo ataskaitas, kuriose nurodomas esamas tam tikros rizikos lygis, veiksmai, kurių reikėtų imtis, ir už rizikos valdymą atsakingas padalinys. Šias periodines rizikos valdymo ataskaitas tvirtina Valdančioji taryba.

32. Ekspertų grupė daro išvadą, kad trūkumai ir rizika yra tinkamai atpažįstami ir yra įdiegtos oficialios jų mažinimo procedūros. Tačiau trūksta išsamios SSGG analizės, ypač kalbant apie aukštosios mokyklos stiprybes ir galimybes. Ekspertų grupė linkusi manyti, kad Strategijoje deklaruojamos EHU vertybės (Europinės vertybės, studijų kokybė ir veržlumas) neviseiškai prisideda prie stiprybių ir galimybių plėtros.

1.2. Aukštosios mokyklos egzilyje procesų valdymo veiksmingumas

33. Valdymo struktūra yra apibrėžta Statute; ji yra aiški, įskaitant įvairių organų atsakomybės pasiskirstymą priimant sprendimus. Aukščiausias EHU sprendimus priimantis organas yra Visuotinis dalininkų susirinkimas (toliau - VDS), kuris priima svarbius sprendimus paprasta balsų dauguma. Tai apima ir Rektoriaus paskyrimą, ir Valdančiosios tarybos sudarymą. Pokalbiai su įvairiomis suinteresuotomis šalimis atskleidė, kad EHU tvirtai laikosi į konsensusą orientuotos sprendimų priėmimo kultūros. Tai pasakytina apie abu pagrindinius valdymo organus - Valdančiąją tarybą ir Senatą. Senatas yra renkamas organas, atstovaujantis visiems akademiniam padaliniam ir studentams. Valdančiosios tarybos sudėtis atspindi EHU misiją ir pagrindines veiklos sritis; studentai joje veikia kaip stebėtojai. Ekspertų grupė tai vertina teigiamai.

34. Atsižvelgdama į išorės rekomendacijas ir vidaus auditą, EHU neseniai atliko keletą struktūrinių pakeitimų. Siekiant optimizuoti žmogiškąjį kapitalą ir finansinius išteklius, akademinį departamentų skaičių buvo sumažintas iki dviejų. EPAM Skaitmeninės inžinerijos mokykla įsteigta siekiant palengvinti išorinį bendradarbiavimą studijų srityje, o šiuo metu ruošiamasi steigti dar vieną panašių tikslų siekiančią mokyklą - BISEB. Be to, Ekspertų grupė mano, kad Žmogiškųjų išteklių skyriaus pertvarkymas į strateginį organą ir Projektų valdymo biuro įsteigimas 2023 m. yra teigiami pokyčiai, gerai atitinkantys EHU strateginius tikslus.

35. Iš įvairių pokalbių grupių gauta informacija patvirtino, kad laikomasi „horizontalaus vadovavimo“ principų, kurie reiškia bendrus įvairių valdymo organų posėdžius, svarbų neformalių ryšių ir bendravimo vaidmenį bei informacijos teikimą pagal poreikį. Ekspertų grupė mano, kad toks požiūris yra tinkamas tokiam mažam universitetui kaip EHU. 2021 m. „Ernst & Young AB“ atlikto EHU veiklos efektyvumo audito metu „vidaus kontrolės rizika, susijusi su organizacine struktūra, įvertinta kaip maža“.

36. Procesų valdymas reguliariai analizuojamas remiantis instituciniais PVRR. Strateginiai PVRR perduodami departamentams, kuriuose išsamiau aptariami jų valdymo klausimai ir iššūkiai. Tačiau strateginiai tikslai ir uždaviniai įvairiuose dokumentuose - Universiteto strategijoje, SS, MVP - pateikiami kiek skirtingai, o tai apsunkina greitą tinkamos informacijos gavimą ir galiausiai gali trukdyti darbuotojų įsitraukimui į procesą. Pastaroji rizika pasireiškė per pokalbius, kurių metu paaiškėjo, kad dalyviai nebuvo visiškai tikri dėl PVRR skaičiaus ir turinio.

37. Per vizito aukštojoje mokykloje metu vykusius pokalbius paaiškėjo, kad SS rengimo procesas buvo pasitelktas dabartiniam valdymo procesui peržiūrėti ir būtiniams pokyčiams numatyti. Tarp pastarųjų buvo Darbuotojų kompaso sukūrimas, pradinio fondo/plėtos fondo moksliniams tyrimams inicijavimas ir Projektų valdymo biuro įsteigimas. Ekspertų grupė vertina tokią refleksyvaus mokymosi praktiką.

38. SS socialinius dalininkus įvardija kaip studentus, absolventus ir socialinius partnerius. Studentai dalyvauja valdymo procese per savo atstovus valdymo organuose, ir ši praktika pastaraisiais metais buvo labiau įtvirtinta. Visi studentai gali dalyvauti apklausose apie paskaitų kokybę ir bendrą pasitenkinimą EHU. Pokalbiai atskleidė, kad Universitetas pasitenkinimo apklausas laiko svarbia valdymo ir kokybės užtikrinimo priemone. Tačiau nepakankamai dėmesio skiriama apklausų metodologijai (imties sudarymui, atsakymų dažnumui, priemonės tinkamumui), o tai gali pakenkti išvadų patikimumui. Ekspertų grupei nebuvo pateikta įrodymų, kad apklausos instrumentų kokybės, respondentų anonimiškumo ir duomenų apsaugos klausimai sprendžiami tinkamai. Be to, iš pokalbių paaiškėjo, kad studentai pasigenda išsamios grįžtamosios informacijos po apklausų. Šių klausimų ignoravimas gali būti vienas iš veiksnių, kodėl atsakymų skaičius išlieka toks mažas.

39. Absolventai dalyvauja EHU veikloje, suteikdami praktikos vietas studentams, o tai yra gerosios praktikos pavyzdys. Tačiau grįžtamąjį ryšį apie praktikas gauna tik patys studentai, jis nėra plačiai ar sistemingai teikiamas EHU (t. y. studijų programų komitetams ar akademiniais departamentams). Socialiniai partneriai dalyvauja studijų stebėsenoje ir programų atnaujinime kaip studijų programų komitetų ir baigiamųjų darbų gynimo komisijų nariai.

1.3. Informacijos apie aukštosios mokyklos egzilyje veiklą viešumas ir jos valdymo veiksmingumas

40. SS nepateikia aiškios informacijos apie veiklos rezultatų duomenų rinkimą ir naudojimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad EHU pradėjo dideles organizacines reformas po to, kai SS jau buvo paruošta. Dėl šios reformos specifikos bendra duomenų valdymo sistema dar nesukurta, nors naujai įsteigti padaliniai (Žmogiškųjų išteklių skyrius, Projektų valdymo biuras) pradėjo sistemingiau rinkti duomenis. Reguliarus informacijos rinkimas apima absolventų įsidarbinimo ir karjeros stebėseną, o gauti duomenys naudojami kaip grįžtamoji informacija studijų, akademinų paslaugų ir personalo valdymo kokybei gerinti, bei rinkodaros tikslais. Tačiau reikėtų atidžiau išnagrinėti taikomų priemonių veiksmingumą. SS duomenimis, grįžtamasis ryšys naudojamas studijų programoms atnaujinti, tačiau nebaigiančių studijas studentų skaičius kelia nerimą, kadangi iki šiol išlieka aukštas. Pokalbių aukštojoje mokykloje dalyviai nurodė skirtingas to priežastis, o tai rodo, kad priėmimo ir akademinų rezultatų duomenys nėra išsamiai analizuojami ir trūksta įrodymais pagrįsto su stojimu susijusios problemos supratimo.

41. 2021 m. įdiegta ir 2023 m. atnaujinta PVRR sistema. Todėl dar per anksti vertinti, kiek sistemingai naudojami PVRR duomenys.

42. Universiteto veiklos rezultatai fiksuojami metinėse ataskaitose, kurias tikrina ir tvirtina aukščiausi Universiteto valdymo organai - Valdančioji taryba ir Visuotinis dalininkų susirinkimas. Metinės ataskaitos viešai skelbiamos EHU interneto svetainėje. Svetainės turinys pateikiamas

keturiomis kalbomis, todėl pagrindinė informacija yra prieinama visiems studentams ir kitoms tikslinėms grupėms, nepriklausomai nuo jų kalbinės patirties.

43. Universitetas parengė komunikacijos strategiją (2023–2026 m.), kurioje išdėstyti išorės komunikacijos tikslai, pagrindiniai kanalai ir rodikliai, skirti veiklos rezultatams vertinti. Įsteigtas Rektoriui pavaldus Komunikacijos ir rinkodaros skyrius, su Senatu periodiškai konsultuojamasi dėl EHU komunikacijos strategijos planavimo ir įgyvendinimo. Ekspertų grupė palankiai vertina šį sisteminių ir vidutinės trukmės požiūrį į komunikaciją, nors šis procesas ir yra labai ankstyvoje stadijoje.

44. Universiteto bendruomenės vidinė komunikacija pagerėjo naudojant intranetą, paremtą „Moodle“ platforma, ir yra toliau optimizuojama. Pokalbių grupių dalyviai pabrėžė Rektoriaus atvirumą visiems socialiniams dalininkams ir dėl to pagerėjusius informacijos srautus ir dalijimąsi ja. Tuo pat metu darbuotojų ir studentų atstovai nurodė, kad informacijos valdymo sistemos turėtų būti greičiau atnaujinamos ir patogesnės naudoti, kad valdymo procesai taptų skaidresni, o sprendimai teisėtesni.

45. Dėl specifinės EHU, kaip universiteto egzilyje, padėties, absolventų įsidarbinimo ir karjeros vertinimas yra sudėtingesnis nei įprastai. Remiantis 2021 m. CIVITTA ir SATIO atlikta apklausa, 61 proc. EHU absolventų, t. y. šiek tiek daugiau nei kitų aukštųjų mokyklų absolventų, dirba pilnu etatu. 37 proc. absolventų nedirba pagal specialybę, 33 proc. dirba, o 18 proc. ketina susirasti darbą pagal specialybę ateityje. Dėl politinių priežasčių tarp EHU absolventų yra daug savarankiškai dirbančių asmenų (12 proc.); dėl panašių motyvų galima paaiškinti ir kodėl pagal specialybę dirba daugiau humanitarinių mokslų ir informacinių technologijų nei socialinių mokslų absolventų (SS).

46. CIVITTA tyrimo (2021 m.) duomenimis, apie 75 proc. EHU absolventų po studijų grįžo į Baltarusiją ir aktyviai įsitraukė į nevyriausybinę organizacijų, kurios remia socialinius pokyčius ir pilietinės visuomenės plėtrą, veiklą. Kadangi politinė padėtis regione tampa vis sudėtingesnė, naujausių duomenų apie absolventų užimtumą nėra. Keletas absolventų, su kuriais Ekspertų grupė susitiko vizito aukštojoje mokykloje metu, dirba tarptautinėse Vakarų Europos įmonėse, o tai rodo, kad EHU absolventų įsidarbinimo galimybės yra geros.

47. SKVC atlikto veiklos vertinimo išvados (2014, 2017, 2019 m.) ir 2021–2022 m. nepriklausomo auditoriaus ataskaita yra viešai prieinamos EHU interneto svetainėje visomis keturiomis auštosios mokyklos naudojamomis kalbomis.

1.4. Personalo valdymo veiksmingumas

48. Žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymo srityje EHU pastaraisiais metais padarė didelę pažangą plėtodamas visų darbuotojų formavimo ir vertinimo principus. Akademinio ir neakademinio personalo formavimo, valdymo, vertinimo ir atlyginimo principai ir procedūros yra aiškiai apibrėžtos atitinkamuose teisės aktuose ir yra skaidrios. Skelbiami atviri konkursai į akademinės ir aukštesnės administracinės pareigas; su akademinio personalu paprastai sudaromos penkerių metų darbo sutartys.

49. Remdamasis vidiniu situacijos vertinimu, taip pat išoriniais vertinimais (2017 m.) ir Rekomendacijomis aukštųjų mokyklų dėstytojų darbo laiko sandarai (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija), EHU pakeitė akademinio personalo darbo krūvio sandarą, kad būtų pasiekta geresnė pusiausvyra tarp dėstytojų, mokslo (meno) ir organizacinės veiklos. Apklausti darbuotojai

teigiamai įvertino šiuos pokyčius ir buvo akivaizdu, kad jie supranta darbo krūvio apskaičiavimo principus. Yra galimybė lanksčiai sudaryti užsiėmimų tvarkaraštį, tačiau darbuotojų pasitenkinimui ir motyvacijai darbe būtų naudingas lankstesnis dėstyto ir mokslinių tyrimų pareigų derinimas.

50. Pastaraisiais metais EHU ėmėsi svarbių veiksmų, kad akademinis personalas galėtų vykdyti mokslinius tyrimus. Finansinius išteklius konkursinėms dotacijoms galima gauti iš EHU Plėtros fondo (buvusio Pradinio fondo), o fondo dydis padidintas nuo 20 000 EUR iki 150 000 EUR 2023–2024 mokslo metais. Paraiškų teikimo ir dotacijų skyrimo tvarka yra nustatyta Rektoriaus įsakymu, o pokalbiai parodė, kad darbuotojai ją gerai žino ir mano, kad reguliavimas yra sąžiningas ir skaidrus.

51. Akademinio personalo veiklos vertinimą kasmet atlieka tiesioginis vadovas, remdamasis dėstytojų asmeninės akademinės veiklos ataskaitomis. Universitetas visai neseniai (2023 m. rugsėjo mėn.) peržiūrėjo ir patobulino atskirus PVRR, kuriais remiantis atliekamas veiklos vertinimas. Anksčiau buvo rengiami neformalizuoti kvalifikacijos tobulinimo pokalbiai su tiesioginiu vadovu. Universitetas planuoja toliau tobulinti PVRR pagrįstą metodą, o Ekspertų grupė pritaria tokiai plėtrai. Siekiant motyvuoti atlikti mokslinius tyrimus, akademiniam personalui įvestas nuopelnais grindžiamas mokslinių tyrimų krepšelis. Nors metinės premijos yra nedidelės, darbuotojai šią priemonę įvertino labai palankiai.

52. Per pastaruosius metus akademinio personalo skaičius išaugo beveik dvigubai (59 etatiniai darbuotojai 2019–2020 mokslo metais ir 109 etatiniai darbuotojai 2022–2023 mokslo metais), o tai atitinka studentų skaičiaus padidėjimą nuo 743 iki 1481. Tai rodo, kad pagerėjo ir studentų bei darbuotojų skaičiaus santykis. Nors vidutinis studentų ir dėstytojų skaičiaus santykis yra 9,7, bakalauro ir magistrantūros studijų programose jis svyruoja nuo 12,5 Medijos ir komunikacijos programoje iki 4,2 Teatro meno raiškos ir vaidybos studijų programoje. Nors per pokalbius nenustatyta nusiskundimų dėl per didelio darbo krūvio ar nepakankamos priežiūros, Universitetas turėtų atidžiai stebėti, kad dėstytojų ir studentų skaičiaus santykis būtų tinkamas, ypač studijų programose, kuriose daug kūrybinio ir praktinio darbo. Akademinis personalas yra gerai subalansuotas pagal amžių ir lytį; dauguma darbuotojų yra 40–54 metų amžiaus. Nuolatiniai dėstytojai sudaro 54 proc. visų dėstytojų (SS). Pastaraisiais metais administracijos darbuotojų skaičius išliko stabilus, o tai reiškia, kad jų dalis bendrame darbuotojų skaičiuje sumažėjo. Ekspertų grupė nenustatė pagrindo teigti, kad dėl mažesnio administracinio personalo skaičiaus nukentėjo darbo procesų veiksmingumas ar veiklos kokybė.

53. Apskritai iš dokumentų ir pokalbių matyti, kad efektyvus studentų ir personalo skaičiaus santykis leidžia įgyvendinti EHU strateginius tikslus, įskaitant tapimą į studentus orientuotu universitetu.

54. 2021 m. buvo nustatyti minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai EHU dirbantiems dėstytojams ir tyrėjams. 74 proc. visą darbo dieną dirbančių dėstytojų turi daktaro laipsnį arba turi pripažinto menininko vardą (20 profesorių, 24 docentai, 10 doktorantų-lektorių, 20 lektorių, 2 asistentai). Beveik 60 proc. dėstytojų yra baltarusiai, o tai gerai atspindi „universiteto egzilyje“ statusą ir padeda įgyvendinti EHU misiją (t. y. prisidėti prie demokratinės Baltarusijos kūrimo).

55. Akademinis personalas turi galimybę tobulinti savo žinias ir įgūdžius. Universitetas yra nustatęs vidines įvadinio mokymo procedūras naujai priimtiems akademiniam darbuotojams; atsižvelgiant į strateginį Universiteto tikslą kelti skaitmeninio mokymo ir mokymosi kokybę,

akademiniams darbuotojams teikiama metodinė ir techninė pagalba rengiant nuotoliniu būdu dėstomus studijų dalykus. EHU organizuoja kalbų kursus darbuotojams, tačiau jie nėra privalomi ir priklauso nuo individualių darbuotojų poreikių ir pasirinkimo. Apskritai dokumentai ir pokalbiai vizito metu atskleidė, kad profesinis tobulėjimas organizuojamas savanoriškai, o ne sistemingai ir visapusiškai, kas leistų pasimokyti iš esamos situacijos ir užtikrintų suderinamumą su strateginiais tikslais. Ekspertų grupei nebuvo pateikta įrodymų, kad veiklos vertinimo rezultatai ir parama profesiniam tobulėjimui yra tiesiogiai susiję. Nors šis savanoriškas ir individualus požiūris turi tam tikrų privalumų, instituciniu lygmeniu jis turi ir trūkumų. Kaip rodo SS, darbuotojų, kurie patobulino savo kompetencijas, skaičius yra gana mažas ir nedidėja (2022–2023 m. - 17 asmenų). Išvykstamasis personalo mobilumas taip pat yra labai mažas (4 asmenys 2022–2023 mokslo metais), daugiausia pasirenkant Rytų Europos šalis. Nors COVID pandemija gali būti viena iš mažo mobilumo priežasčių, EHU vadovybė turėtų skirti daugiau dėmesio šiai sričiai. Pokalbiai atskleidė, kad dėl Lietuvos leidimų gyventi šalyje politikos kyla sunkumų, susijusių su išvykstamuoju akademinio mobilumu, todėl EHU galėtų apsvarstyti galimybę suintensyvinti atvykstančių akademinį mobilumą, kad būtų remiamas vidinio personalo profesinis tobulėjimas. Šiuo metu atvykstančių dėstytojų ir tyrėjų skaičius taip pat yra labai mažas (atitinkamai 4 ir 9). Pokalbių metu paaiškėjo, kad trūksta mokymų socialiniams emociniams įgūdžiams (ypač tarpasmeninio bendravimo) bei lėšų rinkimo įgūdžiams ugdyti (nors tokie mokymai bus pradėti rengti nuo 2023–2024 mokslo metų). Ekspertų grupė mano, kad abu šie įgūdžiai yra ypač svarbūs įgyvendinant EHU misiją ir strateginius tikslus.

56. Neakademiniio personalo profesinis tobulėjimas organizuojamas panašiai kaip ir akademinio personalo. Suteikiamos galimybės mokytis kalbų ar tobulinti skaitmeninius įgūdžius, tačiau sisteminė veiksmingo dalyvavimo minėtuose mokymuose stebėseną (ar užtikrinimas) nenustatyta.

1.5. Finansinių ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas

57. EHU sukūrė veiksmingas finansų valdymo ir kontrolės sistemas ir procedūras. Biudžeto sudarymo politika yra gana centralizuota ir remiasi principu „iš viršaus į apačią“ principu; akademiniai departamentai gali kreiptis dėl finansavimo specialioms projektams ar veiklai.

58. SIDA (2021 m.) atlikto audito metu nenustatyta jokių nukrypimų nuo vidaus politikos. Per du paskutinius auditus išorės auditoriai nenustatė jokių trūkumų. Nustatyta, kad finansų srityje dirbantys darbuotojai turi atitinkamos patirties, kad galėtų įgyvendinti švelninančius veiksmus, jei ateityje būtų nustatyta kokių nors problemų.

59. Dėl savo specifinės padėties ir misijos EHU svarbiausias prioritetas - užsitikrinti pakankamai finansinių išteklių. Bendra rėmėjų įnašų suma sudaro 70–75 proc. Universiteto metinio biudžeto, o likusią sumą padengia studentų mokesčiai už mokslą (SS). Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad Universiteto vadovybė visiškai supranta klausimo sudėtingumą ir imasi aktyvių veiksmų stabiliam finansavimui užsitikrinti (per naujo finansavimo modelio pritaikymą, rėmėjų bazės išplėtimą ir diversifikavimą). Siekiant veiksmingai ir nuosekliai valdyti rėmėjų įnašus, 2022 m. pradžioje įsteigtas Kelių donorų patikos fondas (KDPF). Ekspertų grupės nuomone, Patikos fondo modelis yra naudingas, nes jis atleidžia Universitetą nuo grynai techninio ir buhalterinio darbo krūvio.

60. Per pastaruosius dvejus metus EHU studentų skaičius smarkiai išaugo, o tai didina institucijos tvarumą, tačiau dėl to paaštrėja ribotų patalpų klausimas. Dabartinės EHU patalpos XVIII a.

buvusiame Augustijonų vienuolyne akivaizdžiai netenkina dabartinių ir būsimų Universiteto poreikių. Be to, kad pastatai nėra itin dideli, juos taip pat veikia išorinė drėgmė, tad juos reikia nuolat remontuoti ir atnaujinti. Išlaidos pastatams ir jų remontui ar atnaujinimui yra didelės ir daugiau nei du kartus viršija IT išlaidas (SS). Spręsdamas ribotos erdvės problemas, Universitetas išsinuomojo papildomų patalpų auditorijoms ir bendrabučiams mieste. Tačiau čia reikėtų imtis dar daugiau papildomų veiksmų. Pavyzdžiui, šiuo metu nėra patalpų, kuriose studentai galėtų susitikti su dėstytojais privačioms konsultacijoms, užsiimti užklasine veikla ir bendrauti.

61. Mokymosi išteklių studijų ir mokslinių tyrimų veikloms vykdyti planuojami ir naudojami racionaliai. Didesniems pirkimams taikoma nacionalinė viešųjų pirkimų procedūra. Vizito aukštojoje mokykloje metu buvo patvirtinta, kad žiniasklaidos ir meno laboratorijos yra aprūpintos šiuolaikinėmis technologijomis, o administracinis personalas turi aiškią viziją, kaip jas atnaujinti ir toliau plėtoti. Bibliotekoje yra pakankamai spausdintų knygų, bei siūloma prieiga prie akademinų elektroninių duomenų bazių; bibliotekininkai yra pasiryžę patenkinti visus turimus poreikius ir teikia profesionalią pagalbą studentams ir darbuotojams ieškant literatūros. Ekspertų grupė skatina akademinį personalą aktyviau naudotis bibliotekos ištekliais bei teikiamomis galimybėmis tiek atliekant mokslinius tyrimus, tiek dėstant.

62. Studijoms ir meno veiklai vykdyti yra prieinami ir tinkami mokymosi išteklių - laboratorijos, įranga ir prieiga prie tarptautinių mokslinių duomenų bazių per Universiteto biblioteką. Bibliotekoje yra vadovėlių rusų, anglų ir baltarusių kalbomis. Didžioji dalis literatūros yra anglų kalba, nors paskaitos vyksta rusų/baltarusių kalba. Dėl politinės padėties sunku gauti atnaujintos literatūros baltarusių kalba. Naujausi teigiami pokyčiai yra šie: teatro scena, žiniasklaidos centras (MediaHub), „Apple“ klasė, televizijos ir radijo studijos, erdvės savarankiškam ir parengiamajam darbui, kurias studentai gali nemokamai rezervuoti ir naudoti ne paskaitų metu. Ekspertų grupė teigiamai vertina aiškią sąsają tarp šių investicijų ir studijų programų rengimo ir (arba) įgyvendinimo. Fizinės erdvės trūkumas yra vienas iš pagrindinių susirūpinimą keliančių klausimų, kurių išreiškė ir studentai, su kuriais Ekspertų grupė susitiko lankantis aukštojoje mokykloje. Atsižvelgiant į ribotus turimus išteklius, EHU sekasi palyginti gerai, tačiau, jei būtų skirta daugiau finansų, jis galėtų savo veiklas atlikti dar geriau.

63. Apibendrinant, EHU yra unikali institucija dėl savo poveikio visuomenei (-ėms), statuso ir misijos. Tačiau dėl to kyla ir tapatybės klausimų. Viena vertus, EHU laikomas „politiniu projektu“, kuris remia Baltarusijos demokratizaciją, kita vertus, vyksta jo transformacija į visavertį mokslinių tyrimų universitetą. Universiteto tapatybės (įskaitant jo misiją) iš(si)aiškinimas yra neatidėliotinas ir to nepadarius gali kilti organizacinė krizė. Taigi, pagrindinis valdymo klausimas yra, kaip aukštajai mokyklai suderinti „politinio projekto“ ir „visaverčio universiteto“ vaidmenis bei požiūrius.

Valdymo struktūra yra gerai subalansuota ir atitinka strateginius Universiteto tikslus. Keletas naujausių veiksmų, tokių kaip Patikos fondo įsteigimas, studentų atstovų įtraukimas į visus valdymo organus, mokslinių tyrimų vystymo fondo įsteigimas ir atviras Rektoriaus bendravimas, pagerino valdymo veiksmingumą ir teisėtumą. Kai kurie perspektyvūs žingsniai dar tik neseniai žengti, tačiau tuo keliu reikia eiti ir toliau. 2023 m. EHU įdiegė PVRR pagrįstą metodą, tačiau esami PVRR nevisiškai atitinka EHU strategiją. Be to, asmeniniai ir instituciniai PVRR nėra diferencijuoti ar tarpusavyje visiškai skaidriai susieti. Galiausiai darbuotojai neturi bendro supratimo apie neseniai įdiegtą PVRR sistemą ir jos veikimą. Ekspertų grupė teigiamai vertina tai, kad EHU vadovybė supranta būtinybę tobulinti minėtą sistemą.

Pasišventę darbuotojai yra pagrindinis Universiteto turtas, tačiau reikėtų toliau stiprinti jų gebėjimus. Pastebėta, kad institucija stengiasi ir nori įgyvendinti pateiktas rekomendacijas, kad pasiektų veiklos tikslus. Neformalizuotos procedūros ir atviras kritikai mąstymas veikia kaip gera prielaida įtraukti visus darbuotojus į Universiteto plėtrą.

64. Sprendimas: sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais

65. Rekomendacijos vertinamajai sričiai (Valdymas):

- Peržiūrėti ir patikslinti misijos formuluotę, siekiant iš(si)aiškinti aukštosios mokyklos tapatybę ir užtikrinti, kad ši misija tiksliai apibūdintų unikalias EHU savybes ir siekius, bei galėtų būti naudojama kaip veiksmingas strateginis orientyras.
- Peržiūrėti pagrindinių veiklos rodiklių sistemą, kad būtų atskirti instituciniai pagrindiniai veiklos rodikliai, projekto ir (arba) veiklos orientyrai ir asmeniniai veiklos tikslai.
- Peržiūrėti institucinius pagrindinius veiklos rodiklius, kad jie būtų aiškiai susieti su numatomu poveikiu ir strateginiais tikslais per visą strategijos ciklą.
- Užtikrinti tiesioginį ryšį tarp veiklos vertinimo rezultatų ir paramos profesiniam tobulėjimui.
- Sustiprinti Senato vaidmenį priimant akademinis sprendimus, kaip tai numato Lietuvos įstatymai, ir atitinkamai pakeisti Statutą.
- Toliau plačiau taikyti pagrindines vertybes, tokias kaip demokratinis valdymas, skaidrumas, operatyvumas ir nediskriminavimas.
- Toliau diversifikuoti lėšas, kad būtų užtikrintas ilgalaikis finansinis tvarumas ir EHU gebėjimas tęsti savo veiklą.
- Užtikrinti pakankamus infrastruktūros pajėgumus augimui.

66. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

- Patikos fondas, kaip institucinė biudžeto administravimo priemonė, veikia labai gerai, jis padeda užtikrinti skaidrų finansų valdymą, konsoliduoti paramą ir sumažinti Universitetui tenkančią administracinę naštą.
- Mokslinių tyrimų krepšelis - nuo rezultatų priklausanti akademinio personalo atlyginimo dalis - yra gera priemonė motyvuoti ir stiprinti mokslinių tyrimų veiklą Universitete.
- Išorinis darbuotojų projektų paraiškų, teikiamų Plėtros fondui, vertinimas yra gera priemonė, padedanti padidinti paraiškų teikimo proceso teisėtumą ir pagerinti būsimų paraiškų kokybę.

3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis yra analizuojama pagal šiuos metodikoje nustatytus rodiklius:

2.1. Vidinės veiklos kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas

67. Kokybės užtikrinimo sistema remiasi vidaus dokumentais, tokiais kaip „EHU kokybės vadybos sistemos koncepcijos parengimas ir įgyvendinimas“ ir „Kokybės užtikrinimo vadovas“. Kas trejus metus atliekama išsami kokybės užtikrinimo sistemos peržiūra, paskutinė atlikta 2021–

2023 m. Ja remiantis, Senatas priėmė peržiūrėtą EHU „Kokybės užtikrinimo politiką“, kuri 2023 m. gegužės mėn. buvo patvirtinta Rektoriaus įsakymu.

68. SS teigiama, kad kokybės užtikrinimo sistema „apima visus Universiteto akademinio proceso etapus: planavimą, įgyvendinimą, naudojimą, vertinimą ir kokybės gerinimą“. Tačiau Ekspertų grupė mano, kad taip nėra. Svarbiausia tai, kad veiksminga kokybės užtikrinimo sistema apima tik studijų procesą (išskyrus praktiką), o mokslinių tyrimų politika (struktūra, procesai ir veiklos rodikliai), administravimas ir trečioji misija lieka nuošalyje. Tai atsispindi ir institucinėje kokybės užtikrinimo struktūroje - vietoj atskiro kokybės užtikrinimo skyriaus Akademinio palaikymo centre yra paskirtas kokybės koordinatorius, kuris rūpinasi studijų klausimais.

69. Pokalbiai vizito metu atskleidė, kad kokybės stebėseną suprantama kaip bendra visų padalinių ir darbuotojų atsakomybė. Ekspertų grupė pripažįsta, kad toks mąstymas gali būti tinkamas nedidelei institucijai ir atitinka EHU horizontaliojo vadovavimo ir neformalizuoto bendravimo principus. Vis dėlto, Universitetas turėtų nuolat stebėti, kad kokybės klausimams būtų skiriamas deramas dėmesys ir kad būtų bendrai suprantama, ką reiškia vidinis kokybės užtikrinimas. Pokalbių metu paaiškėjo, kad pastarieji klausimai yra labai painūs (pavyzdžiui, kokybės užtikrinimas prilyginamas PVRR stebėsenai, neskiriama išorinė ir vidinė kokybės kontrolė). Kokybės užtikrinimo politikos dokumente teigiama, kad „kokybės kultūra“ yra kokybės užtikrinimo sistemos pagrindas, tačiau, remiantis vykusiais pokalbiais, Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad darbuotojai nėra susipažinę su šia sąvoka ir negali į ją nuosekliai reaguoti; taip pat pastebėta, kad jie iki galo nesuprato ryšio tarp Universiteto strategijos ir kokybės užtikrinimo.

70. Vykdydamas vidinę kokybės kontrolę, Universitetas daugiausia remiasi grįžtamojo ryšio apklausomis. Akademinio palaikymo centras du kartus per metus atlieka apklausas, pavadinimu „Studentai įvertina dėstymą“ (toliau – SĮD). Be to, kasmet atliekama studentų pasitenkinimo Universitetu apklausa. Taip pat kasmet atliekama darbuotojų pasitenkinimo apklausa. Tačiau trūksta išsamios šių apklausų duomenų analizės, kuri padėtų padaryti nuosekliai išvadas ir jas atliepti praktikoje. SS neapima pastarųjų 5 metų grįžtamojo ryšio rezultatų.

71. Vykdomas vidinės kokybės stebėsenos ir periodinio vertinimo procesas. Akademiniai departamentai Senatui pateikia metines studijų programų kokybės vertinimo ataskaitas, kuriose pateikiami studentų grįžtamojo ryšio apklausos rezultatai ir analizuojamos studijų programų stipriosios ir silpnosios pusės. Studijų rezultatai taip pat aptariami akademinio personalo ir departamentų vadovų susitikimuose, reguliariai stebimi studijų programų komitetuose, į kurių sudėtį taip pat įeina išorės socialiniai dalininkai ir studentai.

72. SĮD apklausų rezultatai aptariami su atskirais dėstytojais ir departamento vadovu, o per šešis mėnesius numatomos priemonės veiklos rezultatams gerinti. Kritiniais atvejais, kai per dvejus metus grįžtamojo ryšio rezultatai nepagerėja, darbo sutartis su dėstytoju nutraukiama. Ekspertų grupė buvo informuota apie keletą tokių atvejų.

73. Dokumentų (SS, apklausos instrumentų) analizė atskleidė keletą abejonių dėl apklausų rezultatų patikimumo. Pirma, į studentų apklausas atsako labai mažai studentų (16–17 proc. per pastaruosius trejus mokslo metus). Nors Universitetas pripažino šią problemą ir aptarė ją Senate, iki šiol taikytos priemonės (klausimyno sutrumpinimas, mažų dovanėlių teikimas ir kt.) nebuvo veiksmingos. Antra, į darbuotojų apklausas atsako daug darbuotojų (70 proc.), tačiau darbuotojai neturi informacijos apie apklausų poveikį. Per pokalbius darbuotojai ir studentai išreiškė ir kitų susirūpinimą keliančių klausimų. SĮD apklausos atliekamos prieš egzaminus, todėl studentai

jaučiasi nepatogiai pildydami klausimyną; nepaisant to, kad naudojama tarptautinė apklausoms skirta programinė įranga, kai kurie respondentai mano, kad ne visada įmanoma išlaikyti jų anonimiškumą. Taigi, nors ir teigiamai vertindama EHU veikiančią politiką rinkti grįžtamąjį ryšį apklausomis, Ekspertų grupė primygtinai ragintų dėti daugiau pastangų gerinant apklausos instrumentų kokybę kuriant kitus grįžtamojo ryšio teikimo mechanizmus (pvz., studentų atstovams perduodant pačių studentų organizuotų tikslinių grupių diskusijų rezultatus) ir užtikrinant tinkamą duomenų apsaugą.

74. Studentams teikiama įvairiapusė parama, pavyzdžiui, konsultavimas, stipendijos, psichologinės, laisvalaikio paslaugos, pasirūpinama praktiniais studentų gyvenimo aspektais, tokiais kaip bendrabučiai, vizos ir kt. Paramą teikia Akademinio palaikymo centras ir Studentų paslaugų skyrius, taip pat kiekvienoje studijų programoje yra paskirtas mentorius ir (arba) pagalbininkas.

75. Universitetas pasirašė sutartį su privačia medicinos klinika („Fama Bona“) dėl nemokamos medicininės priežiūros studentams, kurių dauguma nėra ES piliečiai. Ekspertų grupė teigiamai įvertino, kad studentams yra prieinamas psichologas, galintis padėti spręsti psichikos problemas, kurios ypač aktualios dėl karo Ukrainoje ir blogėjančios politinės padėties Baltarusijoje. Universitetas galėtų apsvarstyti galimybę suteikti psichologines konsultacijas ir akademiniam personalui.

76. Specialiųjų poreikių studentams yra skiriamas jiems reikalingas dėmesys, ir jie remiami studijuojant, pvz., jiems suteikiamas asmeninis pagalbininkas. Kaip teigiamą iniciatyvą Ekspertų grupė įvertino tai, kad EHU naudojasi savo socialiniais tinklais, kad reklamuotų EHU Baltarusijos tėvams, turintiems neįgalių vaikų, kurie dėl šios priežasties susiduria su sunkumais studijuojant į Baltarusijos aukštąsias mokyklas.

77. Pokalbiuose su ekspertais studentai išreiškė pasitenkinimą gaunama parama studijų ir praktiniais gyvenimo klausimais. Tačiau yra viena sritis, kelianti didelį susirūpinimą ir rodanti paramos studentams neefektyvumą. Tai itin aukštas studentų nubyrežimo rodiklis (bakaluro studijose - vidutiniškai 32 proc., magistro - vidutiniškai 29 proc.) (SS). Ekspertų grupė gavo įvairių pasiūlymų dėl galimų to priežasčių (per didelis mokestis už mokslą, piktnaudžiavimas EHU/studijomis siekiant emigruoti į ES, neteisingas profesijos pasirinkimas, sunkumai kertant Baltarusijos-Lietuvos sieną), o tai rodo, kad išsamios analizės ir įrodymais pagrįstos priemonės dar nėra taikomos. Nors studijų nutraukimo lygis studijų programose labai skiriasi (nuo 9 proc. Vizualinio dizaino (bakaluro studijos, paskaitos vyksta aukštojoje mokykloje) iki 67 proc. Teisės (bakaluro studijos, nuolatos fiziškai Universitete nebūnantiems studentams), studijų nutraukimo priežasčių analizė pagal studijų programas neatliekama.

78. Darbuotojai aprūpinami IT įranga, skirta bendravimui ir pedagoginiam darbui, vyksta reguliarūs mokymai ir asmeninės konsultacijos dėl IT priemonių ir programinės įrangos naudojimo. Darbuotojų kompasas (2023 m.) - vieningas vadovas, kuriame vartotojui suprantama kalba pristatomos visos EHU veiklos sritys - neabejotinai padeda darbuotojams suprasti vykstančius procesus ir didina jų priklausymo institucijai jausmą.

79. Universitetas yra nustatęs akademinio sąžiningumo ir etikos nuostatas ir procedūras. Su jomis susiję Etikos kodeksas (2021 m.) bei Lygių galimybių ir lyčių lygybės politika ir jos įgyvendinimo programa (2021 m.). Akademinės etikos įgyvendinimą prižiūri Akademinės etikos komisija, kuriai taip pat priklauso studentų ir dėstytojų atstovai. Iš Ekspertų grupei pateikto dokumento matyti, kad

2019–2023 m. komisija nagrinėjo 13 akademinio sukčiavimo, nesąžiningumo ir plagijavimo atvejų, keturiais atvejais klausimas nepriklausė komisijos kompetencijai, todėl nebuvo svarstomas. Tokia ribota statistika rodo, kad EHU derėtų apsvarstyti galimybę išplėsti Etikos komisijos kompetenciją arba įsteigti naują instituciją, kuri nagrinėtų priekabiavimo ir diskriminacijos atvejus.

80. Įvairūs susitikimai su socialiniais dalininkais parodė, kad tiek darbuotojai, tiek studentai yra susirūpinę dėl diskriminacinio elgesio ir priekabiavimo EHU, o situacija yra neaiškiai reguliuojama. Pokalbių metu buvo pastebėta, kad būta priekabiavimo atvejų, tačiau šie atvejai nebuvo pateikti ir analizuojami SS.

81. Studentai paprastai žino apie galimybę kreiptis į Studentų atstovybę, kuri tarpininkauja sprendžiant klausimą su administracija. Susitikimų metu buvo paminėta, kad nors studentai gali teikti skundus dėstytojams, dėstytojai neturi mechanizmo savo teisėms ginti. Pokalbiai taip pat parodė, kad darbuotojų supratimas ir informuotumas apie diskriminaciją labai skiriasi - kai kurie nemato jokių problemų („mes nesiruošiamo priimti daugiau taisyklių, kad gautume daugiau skundų“), o kai kurie pripažįsta, kad diskriminacija tikrai egzistuoja. Ekspertų grupė pritaria EHU skiriamam dėmesiui diskriminacijos klausimams (į darbuotojų pasitenkinimo apklausą įtrauktas visas atitinkamų klausimų rinkinys), tačiau reikėtų skirti daugiau dėmesio duomenų analizei ir šiais duomenimis pagrįstiems veiksams. Be to, Universitetas turėtų stengtis kurti pozityvią atmosferą tarp skirtingų grupių ir jų viduje bei palengvinti EHU darbuotojų ir studentų integraciją į Lietuvos kultūrą ir visuomenę.

82. Kaip nurodoma SS, išorinio vertinimo rezultatai yra išsamiai išanalizuojami ir naudojami aukštosios mokyklos veiklai gerinti. Apskritai, galima teigti, kad vienose srityse pažanga matoma labiau nei kitose. Pagal 2017 m. veiklos vertinimo rekomendaciją EHU įdiegė išmatuojamus veiklos rodiklius ir stengiasi juos aiškiai susieti su strateginiais tikslais. Palyginti su ankstesniu vertinimu, studentai šiandien aktyviau dalyvauja Universiteto valdyme, studijų programų kūrimo ir kokybės gerinime per atstovus studijų programų komitetuose ir Senate. Pokalbiai leido Ekspertų grupei daryti išvadą, kad prieš imantis siūlomų veiksmų ir rengiant reformų planus būtina atlikti išsamesnę analizę.

83. Ankstesnis išorinis vertinimas buvo atliktas pagal kitą metodiką, kurioje kokybės užtikrinimas nebuvo atskirai analizuojamas. Todėl neįmanoma įvertinti rekomendacijų įgyvendinimo. Tačiau Ekspertų grupė yra linkusi manyti, kad veiksmingos kokybės užtikrinimo sistemos apsiribojimas tik studijų sritimi nėra pakankamas.

84. Apibendrinant, Universitetas pereina į kitą išsamios kokybės užtikrinimo sistemos kūrimo etapą. Yra keletas veiksmingai veikiančių kokybės užtikrinimo sudedamųjų dalių. Studijų kokybei užtikrinti buvo sudarytas išsamus kokybės užtikrinimo priemonių rinkinys (koordinuojamas Kokybės koordinatoriaus ir Akademinio palaikymo centro). Tačiau trūksta bendros kokybės užtikrinimo sistemos, kuri apimtų visus kokybės aspektus. Be to, kokybės užtikrinimo sistemą reikėtų dar labiau tarptautinti, formalizuoti ir sisteminti. Kokybės užtikrinimas šiuo metu daugiausia suprantamas kaip dokumentų atitiktis teisiniam reglamentavimui ir formaliems reikalavimams, o daugelyje strateginių dokumentų minima vidinė „kokybės kultūros“ samprata vis dar neįgyvendinta.

85. Sprendimas: sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

86. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Sukurti išsamią kokybės užtikrinimo sistemą, kuri apimtų visas EHU veiklos sritis - valdymą, vadybą, administravimą, studijas, mokslinius tyrimus ir trečiąją misiją.
- Reguliariai peržiūrėti kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumą, siekiant išplėsti priemones ir oficialias ataskaitas.
- Didinti duomenų analizės ir naudojimo pajėgumus, įskaitant duomenų ir informacijos lyginimą pasitelkiant skirtingus šaltinius (angl. *cross-referencing*).
- Atlikti išsamią analizę tose srityse, kurios kelia susirūpinimą (pavyzdžiui, didelis studijų nebaigusių asmenų skaičius).
- Sukurti pagrindinių sėkmės rodiklių vidaus ir išorės lyginamosios analizės sistemą.
- Užtikrinti geresnį ryšį tarp kokybės užtikrinimo rezultatų ir strateginio planavimo.
- Peržiūrėti akademinės etikos, diskriminacijos ir lyčių lygybės sistemą, siekiant užtikrinti, kad ji veiksmingai spręstų pasitaikančius probleminius atvejus; didinti EHU bendruomenės informuotumą asmenų diskriminacijos ir vienodo požiūrio į juos klausimais.
- Parengti institucinės „kokybės kultūros“ įgyvendinimo veiksmų planą.
- Pagerinti (vidinį) informavimą apie kokybės užtikrinimo rezultatus ir veiksmus, kurių buvo imtasi.
- Išnagrinėti galimybes dar labiau įtraukti socialinius partnerius į pagrindinius kokybės užtikrinimo procesus.

3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis yra analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius:

3.1. Mokslo (meno) veiklos lygis, studijų ir mokslo (meno) veiklos suderinamumas ir jų atitikimas strateginiams veiklos tikslams

87. Strateginiuose dokumentuose EHU apibūdinamas kaip tarptautinis į studentus orientuotas universitetas, pritraukiantis pilietiškai nusiteikusius studentus iš Baltarusijos ir regiono, išsiskiriantis įsipareigojimu Europinėms vertybėms ir laisviesiems menams. Pokalbių metu skirtingų grupių dalyviai teigiamai įvertino EHU įgytus minkštuosius įgūdžius ir liberalias nuostatas. Į studentus orientuotų studijų interpretacijos buvo skirtingos - kai kurie apklaustieji minėjo, kad studentai gali turėti įtakos mokymo metodams ir temoms, kai kurie manė, kad studijų dalykai suteikė jiems drąsos užduoti klausimus ir mąstyti savarankiškai. Taigi, nors EHU bendruomenė neturi sisteminio supratimo, ką reiškia „į studentus orientuotas universitetas“ (kaip nurodyta šių išvadų 24 punkte), egzistuoja įvairi teigiama praktika.

88. Panašūs nesusipratimai kilo ir dėl „laisvųjų menų“ (toliau - LM) sąvokos, kai pokalbių dalyviai LM principą siejo su privalomais ir pasirenkamaisiais studijų dalykais arba apskritai negalėjo paaiškinti šios koncepcijos. Absolventai LM požiūrį aiškino kaip gebėjimą prisitaikyti prie naujų darbo rinkos reikalavimų. Universiteto vadovybė (Rektorius, Valdančioji taryba) tvirtai laikosi LM principų ir mano, jog tai viena iš unikalių EHU stiprybių.

89. Ankstesniame vertinime Universitetas buvo įvertintas neigiamai, tačiau nuo to laiko įvyko keletas teigiamų pokyčių. Daug daugiau dėmesio skiriama moksliniams tyrimams ir jų rezultatyvumui, sukurtos paramos sistemos, įskaitant naują darbuotojų darbo krūvio ir finansinio skatinimo sistemą, o pagrindiniai mokslo (meno) veiklos vykdymo Universitete principai apibrėžti Mokslo (meno) veiklos organizavimo ir tvarkos taisyklėse (2021 m.). Dėl šių iniciatyvų 2023 m. tikslinis mokslinių tyrimų finansavimas, palyginti su 2018 m., padidėjo keturis kartus (nuo 93 000 EUR iki 362 000 EUR); padidėjo meno kūrybinių ir mokslinių publikacijų kiekis ir kokybė (nors socialiniuose moksluose ne taip stabiliai) (SS). Ekspertų grupė teigiamai vertina šiuos pasiekimus, kurie patvirtina studijų ir mokslinių tyrimų EHU suderinamumą, ir ragina Universitetą išplėsti šį užmojį ir į informatikos sritį. Pirmoji Informatikos bakalauro studijų programa buvo pradėta 2022 m. rudenį ir dabar joje mokosi beveik 300 studentų. Mokslinės produkcijos informatikos ir informatikos inžinerijos srityse beveik nėra (SS nepateikia jokių skaičių, o išsamiaje mokslo (meno) veiklų sąrašė yra du informatikos srities *Web of Science* straipsniai). Šiai mokslinei krypciai reikėtų skirti didžiausią dėmesį, kad tyrimų kokybė būtų tinkamo lygio.

90. Iš įvairių kalbintų grupių gauta informacija atskleidė, kad tyrėjai turi didelę asmeninę laisvę rinktis temas. Mokslinių tyrimų rezultatai daugiausia grindžiami individualia iniciatyva (tokia kaip, pvz., pranešimai konferencijose, publikacijos). Ekspertų grupė vertina individualią akademinę laisvę ir kartu ragina Universitetą laikytis ambicingesnio ir komandinio požiūrio strategiškai mąstant apie tai, kokios pagrindinės mokslinių tyrimų temos ir (arba) kryptys atitinka EHU misiją ir kaip jas stiprinti. Kaip teigiama SS, „pagrindiniai mokslinės (meninės) veiklos interesai sutelkti į Baltarusijos ir regiono mokslinių tyrimų problemas“, tačiau šis teiginys nepagrįstas konkrečiomis mokslinių tyrimų temomis ir (arba) mokslinių tyrimų grupėmis, kurios vykdo konkrečius tyrimus. Per pokalbius nei vadovybė, nei akademinis personalas negalėjo nurodyti jokių akademinės laisvės problemų, nors EHU pabrėžia poreikį strategiškai orientuoti mokslinius tyrimus.

91. Ekspertų grupė pastebėjo EHU pastangas nustatyti tikslines grupes Baltarusijoje ir suderinti studijų programas bei mokslinius tyrimus su realiais Baltarusijos visuomenės poreikiais. Politinė padėtis apsunkina minėtas pastangas, nes oficialią informaciją sunku gauti, todėl EHU remiasi savo tinklais ir neformaliais ryšiais. Be to, EHU priklausomybė nuo donorų finansavimo daro įtaką požiūriui į studijų programas, kai sprendimai dažnai priimami atsižvelgiant į studijų programų populiarumą rinkoje, o ne į ilgalaikes Baltarusijos vystymosi perspektyvas. Pavyzdžiui, populiariausios studijų programos yra Vizualinis dizainas (bakalauras) ir Medijos ir komunikacija (bakalauras), tačiau Ekspertų grupei nebuvo pateikta įtikinamų įrodymų, kaip šios programos prisideda prie Baltarusijos ir regiono demokratizacijos.

92. SS teigiama, kad „Universitetas savo akademinę veiklą grindžia studijų ir mokslo (meno) veiklos vienovės principu“. Siekiant įgyvendinti šį principą, įdarbinimo proceso metu atliekamas išsamus dėstytojų mokslinio profilio patikrinimas, kad būtų įsitikinta, ar kandidatai atitinka studijų programos turinį. Apskritai, dokumentai rodo, kad įdiegtos mokslinių tyrimų ir studijų integravimo prielaidos, tačiau dėl žemo mokslinių tyrimų lygio Universitete ir labai neseniai įdiegtų aprašytų priemonių dar per anksti vertinti šių pokyčių veiksmingumą.

93. Kaip pažymėta susitikimų metu, bendradarbiavimas su išorės partneriais anksčiau buvo „labai *ad hoc*“, t.y., esant poreikiui. Pastaraisiais metais stengtasi įvertinti esamų ir potencialių partnerių pridėtinę vertę EHU plėtrai. Studijų atveju atsižvelgiama į duomenis apie „Erasmus“ mobilumą, o mokslinių tyrimų projektų atveju Projektų valdymo biuras atlieka preliminarią partnerių atranką.

Ateityje EHU nori imtis tik tų projektų, kurie atitinka EHU strategiją. Ekspertų grupė palankiai vertina šį tikslą.

94. EHU priima studentus į 12 studijų programų 8 studijų kryptyse. Per penkerių metų laikotarpį stojančiųjų padaugėjo beveik visose studijų programose, išskyrus dvi bakalauro programas. Studijų programos, kuriose studentų skaičius mažėja, buvo išanalizuotos ir priimti atitinkami sprendimai. Teisės studijų programos buvo peržiūrėtos, o studentų, įstojusių į naują bakalauro programą, skaičius viršija buvusių programų studentų skaičių. Bakalauro ir magistrantūros studijų programos, kuomet studentai didžiąją dalį laiko praleidžia auštojoje mokykloje, auga sparčiau nei studijų programos, kuomet į Universitetą atvykstama tik per atsiskaitymus/egzaminus (SS). 2022–2023 mokslo metais beveik visi studentai studijavo nuolatine forma, o tai yra esminis pokytis, palyginti su ankstesniais mokslo metais (SKVC pateikta informacija apie EHU). Visa tai leidžia daryti išvadą, kad EHU pavyko sumažinti vieną iš rimtų buvusių pavojų - mažą studentų skaičių.

95. EHU atveju nėra galimybės atlikti lyginamąją priėmimo balų analizę, nes Universitetas nenaudoja Lietuvos nacionalinės priėmimo sistemos LAMA BPO. SS duomenimis, pareiškėjų pažymėjimuose ir kituose ankstesnio išsilavinimo dokumentuose pateiktų pažymių vidurkis buvo aukštas. Nuo 2021 m. EHU nustatė taisyklę, kad į bakalauro studijas nepriimami kandidatai, kurių pažymių vidurkis yra mažesnis nei 7 balai, o į magistrantūros studijas - mažesnis nei 8 balai.

96. Nuo 2018 m. aukštosios mokyklos baigimo rodikliai pagerėjo 20 proc. punktų ir 2022 m. vidutiniškai siekė 60 proc. Tik vienos bakalauro studijų programos rodikliai nuolat mažėja (SS). Remdamasi šiais duomenimis, Ekspertų grupė nereikia susirūpinimo dėl aukštosios mokyklos baigimo rodiklių. Daug didesnė problema yra studijų nutraukimas.

97. Beveik 99 proc. EHU studentų yra įgiję išsilavinimą ne Lietuvoje ir turi įrodyti, kad gali studijuoti aukštojoje mokykloje. Todėl būtina aiški užsienio kvalifikacijų pripažinimo sistema. Kaip matyti iš SS, EHU ją yra įdiegusi. Nuo 2021 m. Universitetas gavo leidimą kandidatų akademinės kvalifikacijos pripažinimo procedūrą vykdyti Universitete, o ne per SKVC, o tai, Universiteto vertinimu, teigiamai paveikė priėmimo konkursą (t. y. jie gali greičiau tvarkyti dokumentus ir gauti daugiau paraiškų).

98. EHU jau turi ir šiuo metu atnaušina neformaliuoju, savaiminiu ir savarankišku būdu įgytų kompetencijų pripažinimo taisykles.

99. Absolventų apklausą EHU laiko svarbia priemone, padedančia gauti grįžtamąjį ryšį apie studijų kokybę. Tačiau reikėtų skirti daugiau dėmesio apklausų reguliarumui ir atsakymų dažnumui, kurie yra labai svarbūs vertinant atsakymų patikimumą. Pokalbiai patvirtino abejones, kad apklausos atliekamos atsitiktine tvarka, o ne skiriant tinkamą dėmesį metodologijai. Kaip matyti iš SS, apklausos dalyviai labai teigiamai vertino savo studijas ir įgūdžius, įgytus EHU, tačiau itin teigiamus rezultatus visada turėtų būti vertinami atsargiai.

100. Be apklausų, EHU naudoja įvairias priemones ryšiui su absolventais palaikyti (egzistuoja „Facebook“ grupė, absolventų komitetas, mentorystės programa dabartiniams studentams, suteikiamos praktikos vietos, vyksta seminarai). Ir šiuo atveju Ekspertų grupė pastebėjo, kad yra nemažai išsklaidytos veiklos, tačiau nebuvo pateikta įrodymų apie sistemingą absolventų įtraukimą siekiant išnaudoti jų potencialą Universiteto strateginiams tikslams įgyvendinti.

101. Nuotolinis mokymasis sudaro svarbią EHU veiklos ir plėtros dalį dėl jo, kaip universiteto egzilyje, unikalumo. Tai svarbu studentams ir darbuotojams, kuriems dėl politinės padėties

Baltarusijoje ir jos apylinkėse taikomi kelionių apribojimai. Ekspertų grupė teigiamai įvertino, kad egzistuoja patvirtinta studijų skaitmeninio tvarka (2018), kuria užtikrinama nuotoliniu ir mišriu būdu organizuojamų studijų dalykų kokybė. Nuolatos fiziškai Universitete nebūnantiems studentams studijos vykdomos mišriu būdu, derinant studentų atvykimą į universitetą į užsiėmimus bei egzaminų sesijas ir nuotolinį darbą. „Moodle“ naudojama kaip mokymosi aplinka, taip pat plačiau - įvairiai administracinei informacijai studentams ir darbuotojams skleisti.

102. Galimi individualūs studijų planai, kuriems taikomas konkretus EHU reglamentas. Rūpinamasi studentais su negalia, įskaitant galimybę sudaryti individualų studijų planą, teikti asmeninę paramą ir pritaikyti mokymosi aplinką.

3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas

103. Išorinio vertinimo metu EHU dar neturėjo mokslo (meno) ir studijų veiklos tarptautinimo strategijos. Tačiau procesas pradėtas ir Universitetas yra parengęs Tarptautiškumo strategijos gaires, kurios 2024 m. gegužės mėn. bus išplėtos į išsamų EHU Tarptautinės strategijos dokumentą. Šis procesas yra pavaldus holistiniam strateginės peržiūros procesui. Gairės apima studijas, mokslo (meno) veiklą ir trečiąją misiją, jose aprašomos pagrindinės tarptautinio bendradarbiavimo kryptys ir partneriai. Gairėse nenustatyti jokie veiklos rezultatų vertinimo rodikliai. SS išvardyti septyni kiekybiniai rodikliai, kuriais matuojamas Universiteto tarptautiškumas. Ši statistika yra naudingas atspirties taškas, tačiau ją reikėtų papildyti veiklos kokybės ir pridėtinės vertės rodikliais. Ekspertų grupė ragintų Universitetą juos išsamiau aptarti.

104. Kadangi Universiteto tarptautiškumo strategija dar tik kuriama, dabartinės situacijos analizė, pateikiama SS, išlieka gana paviršutiniška („Dauguma studijų programų turi savo tarptautiškumo aspektą“) (SS). Tarptautiškumo gairėse pateikiama informacija apie ateities planus, kurie, Ekspertų grupės nuomone, gerai atitinka EHU misiją, dabartinį potencialą ir poreikius, ekspertų grupė taip pat teigiamai vertina Universiteto skiriamus reikiamus žmogiškuosius ir finansinius išteklius šiems planams įgyvendinti.

105. Kaip rodo SS, nuo 2020 m. EHU tarptautinis dalyvavimas tarptautinėse akademinėse organizacijose ir tinkluose gerokai išsiplėtė ir suintensyvėjo. Vienas iš pagrindinių partnerių yra Atviros visuomenės universitetų tinklas (angl. *Open Society University Network, OSUN*), kuris suteikia daugybę galimybių studentams dalyvauti virtualiuose ir fiziniuose kursuose; 2020–2022 m. EHU dalyvavo daugiau nei 20 OSUN renginių (SS). 2020 m. EHU tapo visateisiu „Erasmus“ studentų tinklo nariu, o tai dar labiau išplečia mobilumo galimybes.

106. EHU dalyvavimas tarptautinėse mokslinių tyrimų programose, tokiose kaip ES programa „Horizontas“, išlieka labai minimalus (1 projektas per metus) ir nuo 2018 m. nepagerėjo. Universitetas sėkmingiau gauna finansavimą socialiniams ir (arba) švietimo projektams (SS). Atsižvelgiant į dotacijų profilį, jų pridėtinė vertė daugiausia pasireiškė tuo, kad dotacijos prisidėjo prie trečiosios Universiteto misijos įgyvendinimo ir demokratinių vertybių sklaidos tarp projekto dalyvių ir studentų.

107. SS duomenimis, dauguma EHU studijų programų yra rengiamos ir (arba) įgyvendinamos kartu su nacionalinėmis (Lietuvos), regioninėmis (Baltarusijos) ir užsienio (Europos, Amerikos ar Rusijos) akademinėmis institucijomis, aukštosiomis mokyklomis ar kitais socialiniais ir ekonominiais partneriais. Kitos bendradarbiavimo formos - tarptautinių konferencijų

organizavimas EHU, užsienio tyrėjų kvietimas į EHU žurnalų redakcines kolegijas ir bendras mokslinių publikacijų rengimas. Bendradarbiavimo veikloje pastebėta teigiama tendencija - trijuose EHU leidžiamuose žurnaluose užsienio redakcinės kolegijos narių dalis siekia 31–53 proc. Publikacijų, kurių bendraautorai yra užsienio mokslininkai, skaičius taip pat padidėjo, tačiau vis dar sudaro tik 11 proc. visų publikacijų (SS).

108. Mobilumas, įskaitant kandidatų atranką ir studijų vykdymą, paaiškintas atitinkamuose EHU nuostatuose. Paraiškas gali teikti visi studentai, o atrankos kriterijai yra aiškūs ir sąžiningi. Esant reikalui studentai gali kreiptis dėl papildomos stipendijos, jei vyksta į „Erasmus+“ mobilumo programą. Remdamasi pokalbiais su studentais aukštojoje mokykloje, Ekspertų grupė įsitikino, kad studentai gerai žino apie mobilumo galimybes ir taisykles.

109. Visi kreditai, kuriuos EHU studentai surenka juos priimančiojoje institucijoje, yra įskaitomi ir pripažįstami automatiškai, gavus akademinės programos kuratoriaus patvirtinimą. Studentų mobilumas praktikos metu ir pasiekti rezultatai pateikiami diplomo priedėlyje. Nepaisant aiškių ir nusistovėjusių formalių procedūrų, duomenys rodo, kad mobilumą pasirinkę studentai dažniau nutraukia studijas. Todėl Ekspertų grupė siūlo atidžiau išanalizuoti, ar dabartiniuose reglamentuose tinkamai atsižvelgiama į esamą padėtį, ir ar nereikia papildomų konsultacijų arba studijų planų individualizavimo.

110. Universitetas turi daugiau nei 70 tarpinstitucinių „Erasmus+“ programos partnerių ir yra sudaręs 10 bendradarbiavimo susitarimų su universitetais (SS), o tai rodo, kad studentų mobilumo galimybės yra plačios. Tačiau faktinis išvykstamojo mobilumo skaičius išlieka nedidelis - 4–6 proc. visų studentų. Universitetas pripažįsta, kad mobilumas kiekvienoje studijų programoje labai skiriasi, tačiau nepateikia išsamesnės analizės šiuo klausimu, tik pažymi, kad „nuolatos fiziškai Universitete nebūnantys studentai gali susidurti su papildomomis kliūtimis dalyvaudami mainų programose, pavyzdžiui, jei neturi leidimo gyventi Lietuvoje arba gyvena už šalies ribų“ (SS).

111. Atvykstamasis studentų mobilumas yra apie 25 studentai per metus ir per pastaruosius penkerius metus išliko gana stabilus (išskyrus neigiamą COVID pandemijos poveikį). Panašu, kad atvykstamajam mobilumui įtakos turi konkrečios studijų programos kalba, kuria vyksta užsiėmimai ir pateikiama medžiaga. Studijų programos rusų kalba pritraukia studentus iš buvusių Nepriklausomų Valstybių Sandraugos šalių, kuriose rusų kalba yra plačiai paplitusi, o studijų programos anglų kalba - studentus iš Vakarų Europos. Ši unikali padėtis tarp Vakarų ir Rytų suteikia EHU daug žadančių galimybių pritraukti gerokai daugiau užsienio studentų ir įgyvendinti savo, kaip demokratinių vertybių ir poveikio centro, misiją. Tačiau norint pasinaudoti šia galimybe, reiktų išsamesnės strateginės analizės ir veiksmų planavimo, nei šiuo metu galėjo įvertinti Ekspertų grupė. Įdomus faktas - SS duomenys rodo, kad populiariausios programos tarp atvykstančių ir išvykstančių studentų kardinaliai skiriasi.

112. Universitetas turi įvairių nevyriausybinių organizacijų (toliau - NVO) tiek užsienyje, tiek Baltarusijoje, tačiau Ekspertų grupės vykdyti susitikimai ir jai pateikti dokumentai neparodė, kad NVO ir EHU bendravimas yra strateginis, t. y. susijęs su studijų programų kūrimu ir mokslinių tyrimų gebėjimų stiprinimu. Ekspertų grupė ragina Universitetą išanalizuoti savo neakademių partnerių potencialą teikiant paraiškas tarptautinėms/ES mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) dotacijoms gauti.

113. Ekspertų grupei nebuvo pateikta svarių įrodymų, kokiu būdu akademinio mobilumo žinios ir patirtis yra pritaikomos dėstyto, mokslinių tyrimų ar administracinėje veikloje.

114. **Apibendrinant**, EHU vykdomos studijos ir moksliniai tyrimai atitinka Universiteto misiją ir strategiją. Universitetas deda pastangas, kad padidintų studijų patrauklumą ir sukurtų mokslinių tyrimų reguliavimo sistemą. Nors strateginiuose ir norminiuose dokumentuose nurodoma, kad laikomasi pagrindinių studijų principų, tokių kaip „orientavimasis į studentus“ ir „laisvieji menai“, EHU bendruomenė neturi bendro supratimo, ką šie principai reiškia praktiškai. Mokslinių tyrimų srityje pažanga matoma vertinant atskirų mokslinių tyrimų rezultatus. Individualios mokslinių tyrimų veiklos susiejimas su Universiteto plėtros tikslais nelaikomas skubiu prioritetu, todėl bendradarbiavimas mokslinių tyrimų veikloje (pavyzdžiui, komandų formavimas, paraiškų teikimas, strateginė partnerystė su neakademinėmis organizacijomis, absolventų įtraukimas į MTEP politikos kūrimą) nėra sistemingai vykdomas ar planuojamas. EHU tarptautinio mobilumo ir veikiančių partnerysčių lygis yra šiek tiek sudėtingesnis, nes tai - „universitetas egzilyje“, tačiau šis statusas negali pateisinti strateginės mobilumo ir partnerysčių analizės trūkumo.

115. Sprendimas: sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

116. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Sukurti į studentus orientuoto mokymo metodą ir stiprinti jo įgyvendinimo gebėjimus.
- Užtikrinti bendrą sąvokos „laisvieji menai“ supratimą ir jos sistemingą įgyvendinimą mokymo praktikoje.
- Parengti tinkamą mokslinių tyrimų veiklos strategiją, atsižvelgiant į planus atnaujinti EHU misiją ir vidinius poreikius augti.
- Toliau vis daugiau dėmesio skirti mokslinių tyrimų veiklai ir rezultatams; didinti mokslinių tyrimų ambicijas.
- Nustatyti kriterijus, pagal kuriuos būtų galima įvertinti, kaip praktikos atitinka atitinkamus studijų programų studijų rezultatus.
- Plėsti ir aktyvinti tarptautinį bendradarbiavimą ir dalyvavimą projektuose; diegti praktiką, padedančią didinti mokslinių tyrimų grupių, įskaitant tas, kuriose dirba tyrėjai iš užsienio šalių ir kurios gauna tarptautinį finansavimą, skaičių.
- Didinti finansinę ir metodinę paramą mokslinių tyrimų dotacijų paraiškų rašymui.
- Aktyviau įtraukti socialinius partnerius į mokslinių tyrimų dotacijų paraiškų teikimą ir įgyvendinimą.
- Užtikrinti, kad socialinių partnerių indėlis į švietimo, mokslinių tyrimų ir trečiosios misijos plėtrą būtų remiamas veiksmingai renkant ir naudojant jų atsiliepinimus.
- Analizuoti išsamius akademinio mobilumo duomenis ir tendencijas bei įvertinti šios veiklos pridėtinę vertę.

IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nustatė šiuos geros praktikos pavyzdžius:

Valdymas:

1. Patikos fondas, kaip institucinė biudžeto administravimo priemonė, veikia labai gerai, jis padeda užtikrinti skaidrų finansų valdymą, konsoliduoti paramą ir sumažinti Universitetui tenkančią administracinę našta.

2. Mokslinių tyrimų krepšelis - nuo rezultatų priklausanti akademinio personalo atlyginimo dalis - yra gera priemonė motyvuoti ir stiprinti mokslinių tyrimų veiklą Universitete.
3. Išorinis darbuotojų projektų paraiškų, teikiamų Plėtros fondui, vertinimas yra gera priemonė, padedanti padidinti paraiškų teikimo proceso teisėtumą ir pagerinti būsimų paraiškų kokybę.

V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

Valdymas:

1. Peržiūrėti ir patikslinti misijos formuluotę, siekiant iš(si)aiškinti aukštosios mokyklos tapatybę ir užtikrinti, kad ši misija tiksliai apibūdintų unikalias EHU savybes ir siekius, bei galėtų būti naudojama kaip veiksmingas strateginis orientyras.
2. Peržiūrėti pagrindinių veiklos rodiklių sistemą, kad būtų atskirti instituciniai pagrindiniai veiklos rodikliai, projekto ir (arba) veiklos orientyrai ir asmeniniai veiklos tikslai.
3. Peržiūrėti institucinius pagrindinius veiklos rodiklius, kad jie būtų aiškiai susieti su numatomu poveikiu ir strateginiais tikslais per visą strategijos ciklą.
4. Užtikrinti tiesioginį ryšį tarp veiklos vertinimo rezultatų ir paramos profesiniam tobulėjimui.
5. Sustiprinti Senato vaidmenį priimant akademinis sprendimus, kaip tai numato Lietuvos įstatymai, ir atitinkamai pakeisti Statutą.
6. Toliau plačiau taikyti pagrindines vertybes, tokias kaip demokratinis valdymas, skaidrumas, operatyvumas ir nediskriminavimas.
7. Toliau diversifikuoti lėšas, kad būtų užtikrintas ilgalaikis finansinis tvarumas ir EHU gebėjimas tęsti savo veiklą.
8. Užtikrinti pakankamus infrastruktūros pajėgumus augimui.

Kokybės užtikrinimas

1. Sukurti išsamią kokybės užtikrinimo sistemą, kuri apimtų visas EHU veiklos sritis - valdymą, vadybą, administravimą, studijas, mokslinius tyrimus ir trečiąją misiją.
2. Reguliariai peržiūrėti kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumą, siekiant padidinti įrankių ir oficialių ataskaitų skaičių. .
3. Didinti duomenų analizės ir naudojimo pajėgumus, įskaitant duomenų ir informacijos lyginimą pasitelkiant skirtingus šaltinius (angl. *cross-referencing*).
4. Atlikti išsamią analizę tose srityse, kurios kelia susirūpinimą, (pavyzdžiui, didelis studijų nebaigusių asmenų skaičius).
5. Sukurti pagrindinių sėkmės rodiklių vidaus ir išorės lyginamosios analizės sistemą.
6. Užtikrinti geresnį ryšį tarp kokybės užtikrinimo rezultatų ir strateginio planavimo.
7. Peržiūrėti akademinės etikos, diskriminacijos ir lyčių lygybės sistemą, siekiant užtikrinti, kad ji veiksmingai spręstų pasitaikančius probleminius atvejus; didinti EHU bendruomenės informuotumą asmenų diskriminacijos ir vienodo požiūrio į juos klausimais.
8. Parengti institucinės „kokybės kultūros“ įgyvendinimo veiksmų planą.

9. Pagerinti (vidinį) informavimą apie kokybės užtikrinimo rezultatus ir veiksmus, kurių buvo imtasi.
10. Išnagrinėti galimybes labiau įtraukti socialinius partnerius į pagrindinius kokybės užtikrinimo procesus.

Studijų ir mokslo (meno) veikla:

1. Sukurti į studentą orientuoto mokymo metodą ir stiprinti jo įgyvendinimo gebėjimus.
2. Užtikrinti bendrą sąvokos „laisvieji menai“ supratimą ir jos sistemingą įgyvendinimą mokymo praktikoje.
3. Parengti tinkamą mokslinių tyrimų veiklos strategiją, atsižvelgiant į planus atnaujinti EHU misiją ir vidinius poreikius augti.
4. Toliau vis daugiau dėmesio skirti mokslinių tyrimų veiklai ir rezultatams; didinti mokslinių tyrimų ambicijas.
5. Nustatyti kriterijus, pagal kuriuos būtų galima įvertinti, kaip praktikos atitinka atitinkamus studijų programų studijų rezultatus.
6. Plėsti ir aktyvinti tarptautinį bendradarbiavimą ir dalyvavimą projektuose; diegti praktiką, padedančią didinti mokslinių tyrimų grupių, įskaitant tas, kuriose dirba mokslininkai iš užsienio šalių ir kurios gauna tarptautinį finansavimą, skaičių.
7. Didinti finansinę ir metodinę paramą mokslinių tyrimų dotacijų paraiškų rašymui.
8. Aktyviau įtraukti socialinius partnerius į mokslinių tyrimų dotacijų paraiškų teikimą ir įgyvendinimą.
9. Užtikrinti, kad socialinių partnerių indėlis į švietimo, mokslinių tyrimų ir trečiosios misijos plėtrą būtų remiamas veiksmingai renkant ir naudojant jų atsiliepinimus.
10. Analizuoti išsamius akademinio mobilumo duomenis ir tendencijas bei įvertinti šios veiklos pridėtinę vertę.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2023.*

A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lithuania

tel.: +370 5 205 3323

skvc@skvc.lt

<http://www.skvc.lt>

2024 01 05

Vertimą atliko vertėjų biuras UAB „Pasaulio spalvos“.

Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510

Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale



Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

Tel./faks.: (+370 37) 391 671

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: info@pasauliospalvos.lt