

*Patvirtinta 2018 m. birželio 25–26 d. Valdančiosios tarybos sprendimu
Vertimas iš anglų k.*



Europos humanitarinis
universitetas

EUROPOS
HUMANITARINIS
UNIVERSITETAS

2019–2024 m. STRATEGIJA



2018 m. birželis

SANTRUMPOS

EHU	Europos humanitarinis universitetas
Strategija	2019–2024 m. Europos humanitarinio universiteto Strategija
DAAD	Vokietijos akademinių mainų tarnyba
EE	Etato ekvivalentas
NVO	Nevyriausybė organizacija
SIDA	Švedijos tarptautinio vystomojo bendradarbiavimo agentūra
m.m.	Mokslo metai

Turinys

1.	Įvadas	4
2.	Istorija	6
2.1.	Praeityje atlikti organizaciniai pokyčiai ir dabartinė būseną	6
2.2.	Organizacinė struktūra	7
3.	Dabartinės padėties analizė	8
3.1.	Išoriniai veiksniai	8
3.2.	Vidinės stiprybės ir iššūkiai	10
4.	EHU strateginės gairės	12
4.1.	EHU misija, vizija ir vertybės	12
4.2.	Strateginiai tikslai	13
5.	Įgyvendinimo planas	14
5.1.	Iki 2023/24 m.m. padidinti EHU užsienio studentų skaičių iki 170 (20 proc.)	14
5.2.	Siekiant iki 2023/24 m.m. padidinti studentų skaičių iki 850, pagerinti studijų kokybę	15
5.3.	Iki 2023/24 m.m. pasiūlyti bent 2 dvigubo laipsnio arba jungtinių studijų programas ir stiprinti EHU bendradarbiavimą	17
5.4.	Iki 2023/24 m.m. padidinti kursų, dėstomų anglų kalba skaičių iki 50 proc. bakalauro studijose ir iki 70 proc. magistro studijose	18
5.5.	Pagerinti mokslinių tyrimų ir meninės veiklos kokybę	19
5.6.	Pagerinti EHU administravimą ir organizavimą	22
5.7.	Finansinės prielaidos strateginiam periodui	25
6.	Strategijos įgyvendinimas	31
6.1.	Pareigos ir atsakomybė	31
6.2.	Strategijos koregavimas	31
1.	Priedas. EHU rizikų vertinimas	32

1. Įvadas

Europos humanitarinis universitetas (toliau – EHU) - tai nepriklausoma aukštojo mokslo institucija, įsteigta Minske, Baltarusijoje, siekiant paskatinti Baltarusijos ir regiono integraciją į Europos intelektinę erdvę ir reformuoti aukštojo mokslo sistemą.

Tarptautinių rėmėjų geranoriškumo ir finansinės paramos dėka, universitetas ir toliau tęsia akademinę veiklą Vilniuje, Lietuvoje ir pasitelkdamas humanitarinius mokslus bei laisvuosius menus skatina naujų švietimo modelių, skirtų visuomenės transformacijai, kūrimą.

Pastaraisiais metais (nuo 2014/15 m.m. iki 2016/17 m.m.) EHU išgyveno esminės valdymo reformas. Pokyčių tikslas – sutelkti dėmesį į strateginį valdymą, akademines studijas ir mokymąsi visą gyvenimą, mokslinių tyrimų ir menų veiklos tobulinimą bei poveikį nacionalinei ir regioninei plėtrai. Nepaisant jau įgyvendintų pokyčių, šiandien EHU ir toliau tęsia institucinę pertvarką: šia atnaujinta universiteto Strategija 2019–2024 m. siekiama aiškiau apibrėžti vidutinės trukmės strateginius tikslus ir veiksmus jiems pasiekti.

2024 m. EHU tikisi tapti pripažintu universitetu, orientuotu į tarptautinę rinką ir pritraukiančiu pilietinių mąstymu pasižyminčius, europines vertybes ir laisvuosius menus palaikančius bei pasiruošusius aktyviai dalyvauti universiteto ir absolventų tinklo veikloje studentus iš Baltarusijos ir viso regiono. Todėl EHU kelia 6 strateginius tikslus: (1) dalyvauti platesnėje švietimo rinkoje, (2) siekti aukštos studijų kokybės, (3) plėtoti strateginį bendradarbiavimą, (4) skatinti tarptautinimą, (5) stiprinti mokslinių tyrimų ir menų veiklas bei (6) tobulinti administracinį valdymą.

Siekiant suderinti strateginę kryptį su užduotimis ir numatytais projektais, buvo išskirti 25 tikslai (žr. 1 pav.), kaip nurodyta skyriuje „Įgyvendinimo planas“.

1 pav. EHU strateginiai tikslai ir uždaviniai 2019–2024 metams



2. Istorija

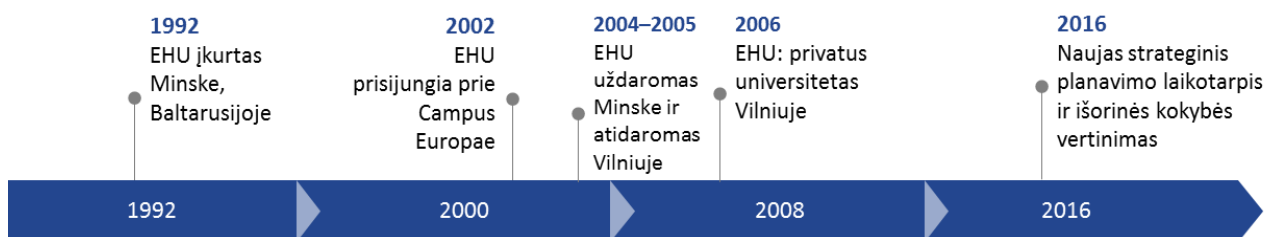
Šiame skyriuje pristatomi organizaciniai pokyčiai, vykę praeityje bei šiuo metu galiojanti organizacinė struktūra.

2.1. Praeityje atlikti organizaciniai pokyčiai ir dabartinė būseną

EHU buvo įsteigtas 1992 metais Baltarusijoje, Minske, siekiant įkurti tokią švietimo įstaigą, kurios studijų pagrindą sudarytų humanitariniai bei socialiniai mokslai ir kuri veiktų pagal vakarietiško stiliaus koledžų ir universitetų modelį. Pagrindinis universiteto tikslas - rengti jaunus žmones, kurie ateityje taptų atsakingais savo srities profesionalais bei pilietiniais lyderiais, veikiančiais laisvos ir atviros Baltarusijos visuomenės plėtos labui.

Vis dėl to, 2004 m. dėl universiteto pasipriešinimo Baltarusijos valdžios ketinimams suvaržyti akademinę laisvę, EHU buvo uždarytas ir tapo *universitetu priverstinėje egzilėje*. 2006 metais atnaujinęs savo veiklą Vilniuje, EHU įgijo privataus universiteto statusą.

2 pav. EHU organizacinė plėtra iki 2018 metų

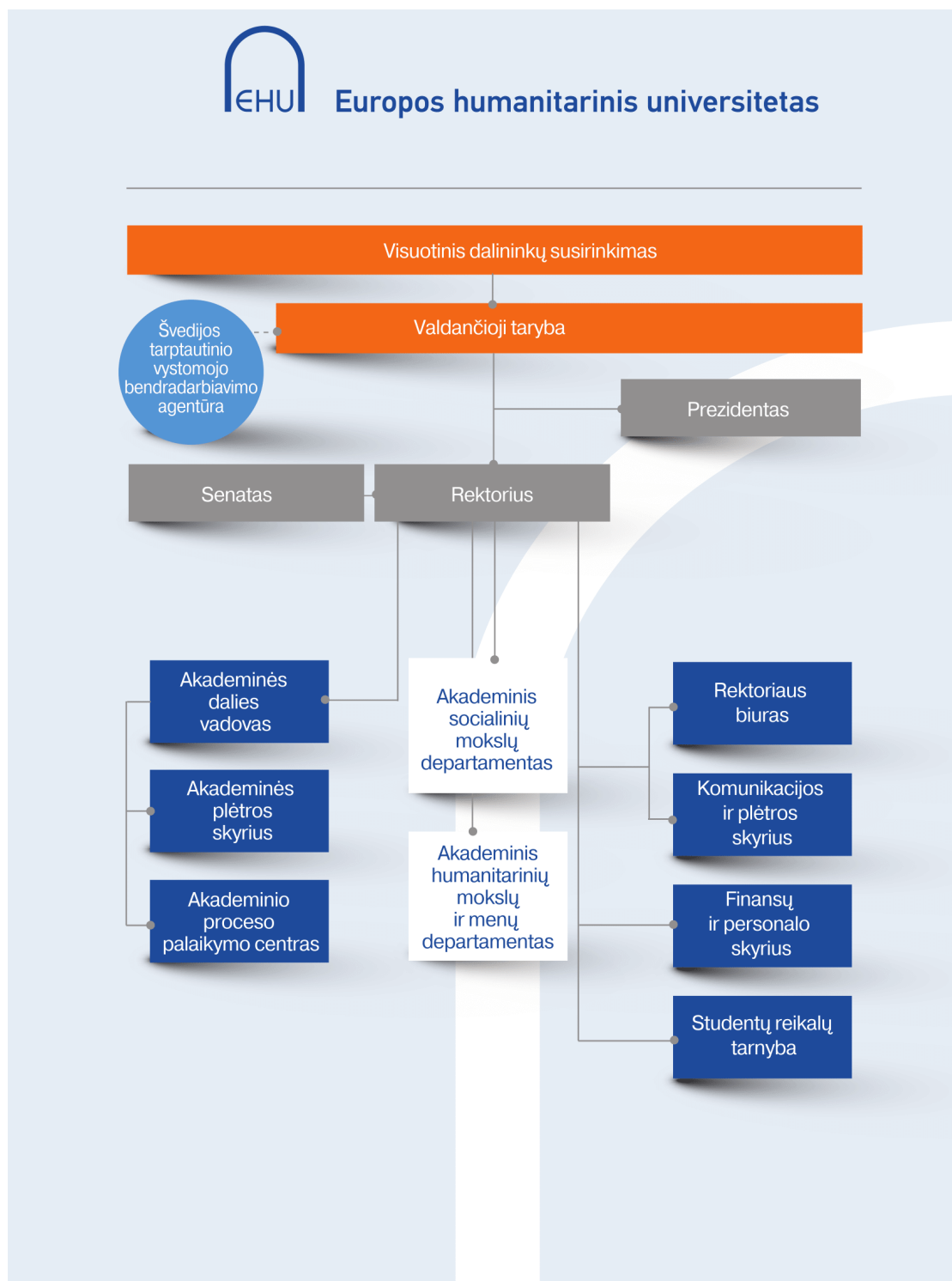


Persikėlęs į Lietuvą, EHU ėmėsi dinamiškų ir iššūkius keliančių veiksmų. Šiuo metu universitetas siūlo nuolatinės ir iššūkių studijas (bakalauro, magistro, daktaro) humanitarinių, socialinių mokslų ir menų srityse.

2.2. Organizacinė struktūra

Šalia valdymo ir administracinių padalinių, pagrindiniai EHU organizacinės struktūros vienetai yra du akademiniai departamentai: Socialinių mokslų departamentas bei Humanitarinių mokslų ir menų departamentas. Organizacinė universiteto struktūra pavaizduota 3 pav.

3 pav. EHU organizacinė struktūra



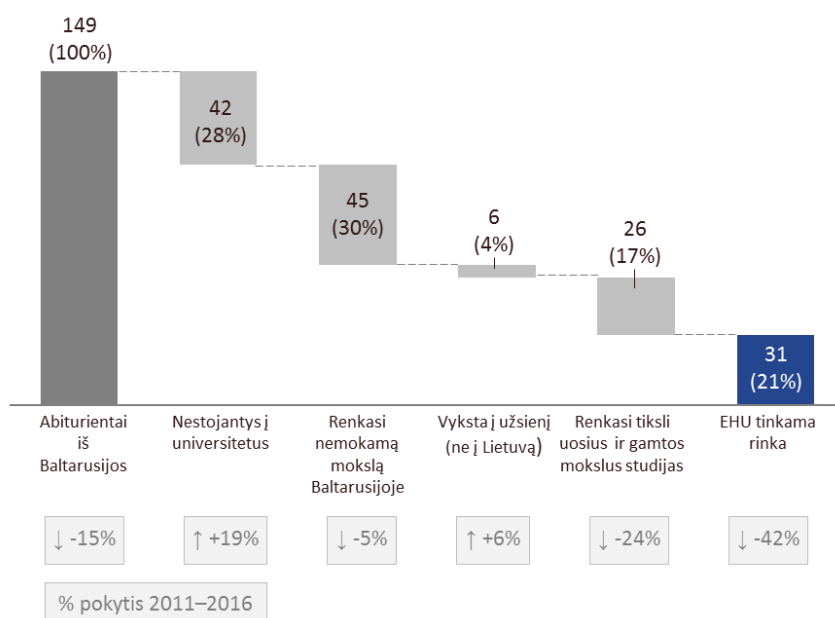
3. Dabartinės padėties analizė

Šioje dalyje pateikiami pagrindiniai veiksniai, lemiantys susiklosčiusią EHU padėtį: *išoriniai* veiksniai/ ateities tendencijos ir EHU *vidinės* stiprybės /iššūkiai.

3.1. Išoriniai veiksniai

Baltarusijos studentų rinkos tendencijos. Baltarusijos studentų rinka (mokyklų abiturientų skaičius) per pastaruosius 5 metus žymiai sumažėjo dėl emigracijos, sumažėjusio gimstamumo ir kitų veiksnių. Atitinkamai mažėja ir potencialių EHU tinkamų studentų, kadangi vis daugiau abiturientų nusprendžia nesiekti aukštojo mokslo arba renkasi studijas svetur. Per 2016/17 m.m. Baltarusijos rinkoje potencialių EHU studentų buvo apie 30 tūkst. (žr. 4 pav.).

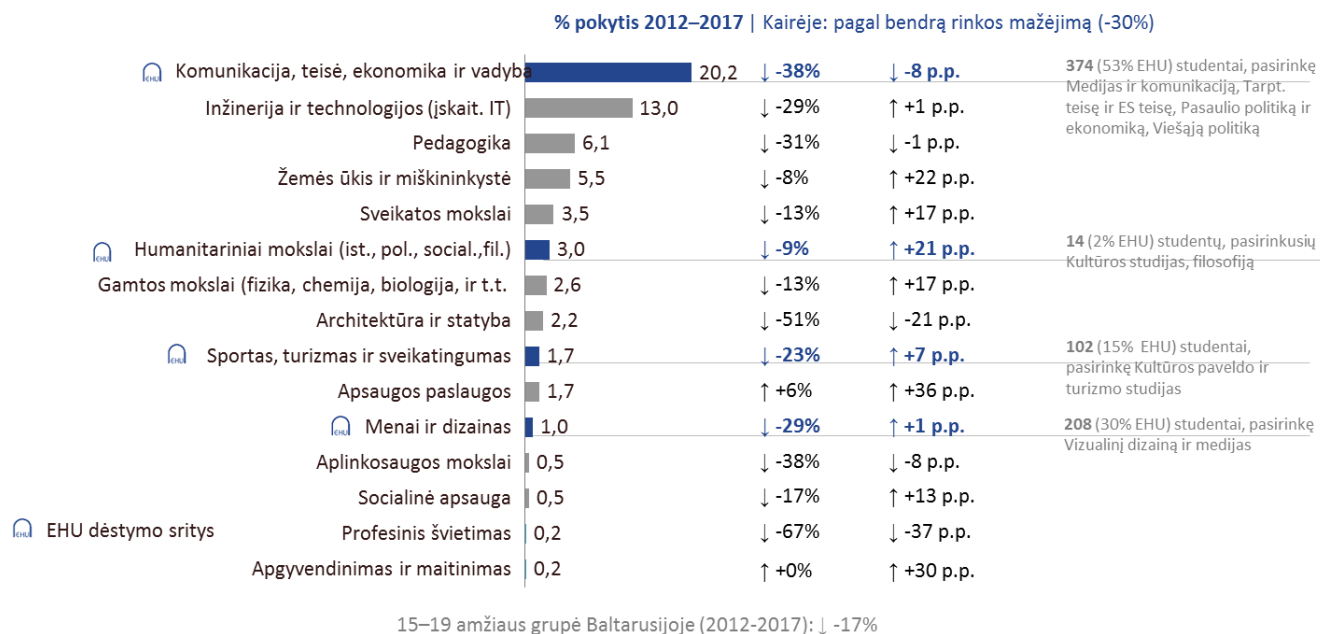
4 pav. Potencialių EHU Baltarusijos studentų rinkos dalis, žmonių skaičiui tūkstančiais, 2016/17 m.m.



Šaltiniai: biuletenis „Baltarusijos švietimas 2017“, Baltarusijos statistikos komitetas, Baltarusijos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.

Studijų krypčių populiarumas. Baltarusijos studentų, galinčių studijuoti pagal EHU studijų kryptis, skaičius 2012–2017 metais mažėjo lėčiau, palyginti su bendra Baltarusijos studentų rinka humanitarinių mokslų, turizmo, menų ir dizaino srityse. Tačiau studentų, pasirinkusių komunikacijos ir teisės studijas, skaičiaus mažėjimas buvo staigesnis, lyginant su bendru rinkos smukimu. Tai rimtas iššūkis tokioms EHU studijų programoms, kaip Medijos ir komunikacija, Tarptautinė teisė ir Europos Sąjungos teisė, Pasaulio politika ir ekonomika, Viešoji politika (žr. 5 pav.).

5 pav. Baltarusijos universitetų pirmo kurso studentų skaičius pagal studijų kryptis, žmonių skaičius tūkstančiais, 2017 m.



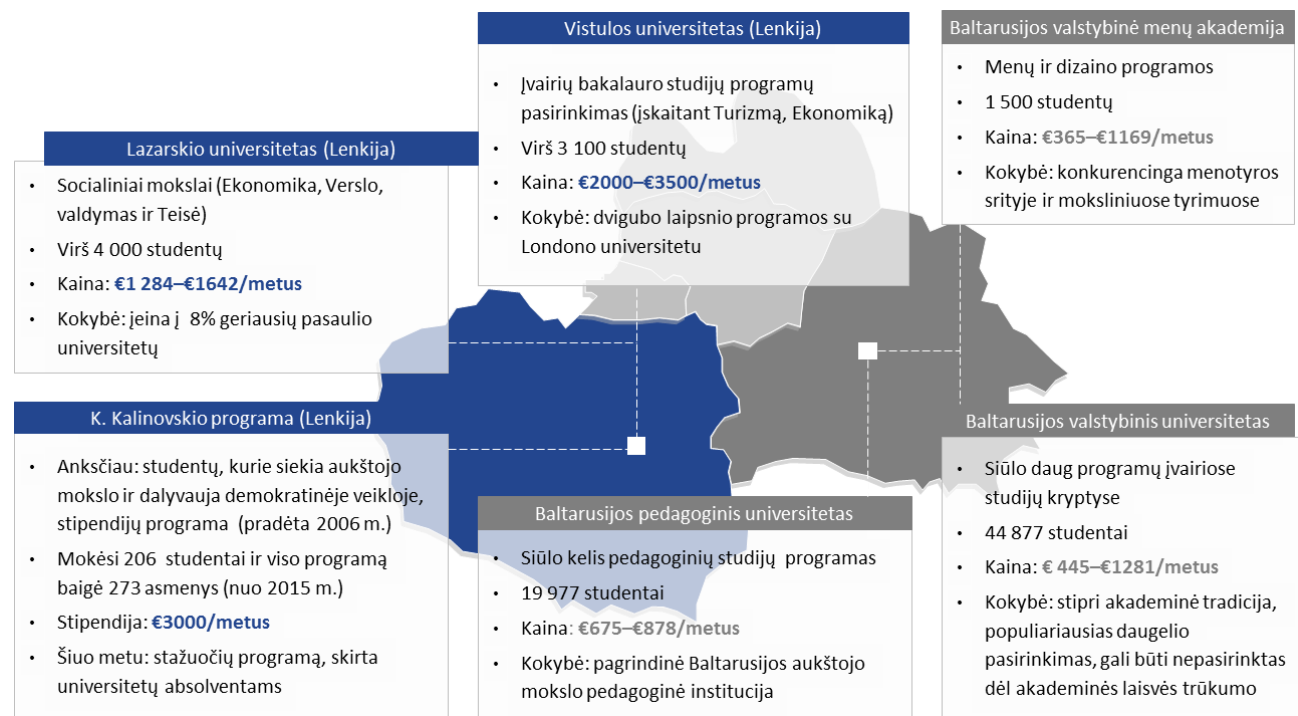
Šaltiniai: Biuletenis „Baltarusijos švietimas 2017“, Baltarusijos statistikos komitetas, Baltarusijos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, kita.

Konkurencija ir EHU rinkoje. Pastaruoju metu rinkoje suintensyvėjo konkurencija dėl EHU studijuoti tinkamų studentų. Kadangi EHU misija yra nukreipta į Baltarusijos studentus, universitetas privalo prisitaikyti prie konkurentų siūlomos studijų kokybės ir studijų kainos, tiek pačioje šalyje, tiek ir užsienyje.

Studentams, nusprendusiems gyventi ir studijuoti Baltarusijoje, pagrindiniai alternatyvūs EHU universitetai, siūlo panašius ar mažesnius mokesčius už mokslą. Tačiau EHU turi konkurencinį pranašumą tarptautinio bendradarbiavimo ir įvairių asmeninio akademinio augimo perspektyvų atžvilgiu (žr. „EHU misija ir vertybės“).

Be to, galimybę studijuoti užsienyje svarstantys studentai linkę rinktis Lenkijos universitetus, kurie siūlo neabejotinai aukštos kokybės studijas už aukštesnę kainą ar daug didesnes nuolaidas (EHU pozicijos rinkoje apibendrinimą žr. 6 pav.).

6 pav. EHU konkurentai



Šaltiniai: pasirinktų universitetų informacija. Mokestis už mokslą: Baltarusijos studentai per 2017/18 metus, visos bakalauro studijų programos

3.2. Vidinės stiprybės ir iššūkiai

„Propilei“ centro veikla. Kadangi EHU yra laikomas *universitetu priverstinėje egzilijoje*, Minske *de facto* veikiantis universiteto filialas - „Propilei“ centras - padeda tiesiogiai tvarkyti su studijomis susijusius reikalus Baltarusijoje. Pagrindinės „Propilei“ užduotys yra teikti paramą ištęstinių studijų programų studentams, organizuoti EHU rinkodaros ir su stojimu susijusius renginius bei organizuoti parengiamuosius kursus bei egzaminus potencialiems studentams. Nepaisant bendro studentų skaičiaus smukimo 2014–2018 metais, 2014–2016 metais „Propilei“ centras užtikrino stabilų parengiamųjų kursų lankomumą (apytikriai 100 abiturientų). Šiuo metu „Propilei“ personalą sudaro 4 darbuotojai.

Bendradarbiavimas su kitais universitetais ir tinklais. Pagrindiniai EHU partneriai yra JAV Bardo koledžas, Rusijos A. I. Herceno pedagoginis universitetas bei Lietuvos Vytauto Didžiojo universitetas. EHU dalyvauja ir tarptautinėse programose, tokiose kaip Erasmus+, „EUF-Campus Europae“ ir siūlo mobilumo galimybes tiek studentams, tiek ir darbuotojams; universitetas taip pat bendradarbiauja su Vokietijos akademinį mainų tarnyba (toliau – DAAD).

Glaudus bendradarbiavimas su Bardo koledžu padėjo EHU parengti laisvais menais grįstas Bendrąsias universitetines studijas, metodinę medžiagą, organizuoti bendrus renginius, rengti darbuotojus ir kt. Netolimoje ateityje tikimasi dar labiau įsiliesti į Bard koledžo tinklo veiklas (dvigubą laipsnį suteikiančios/jungtinės programos, studentų mobilumas).

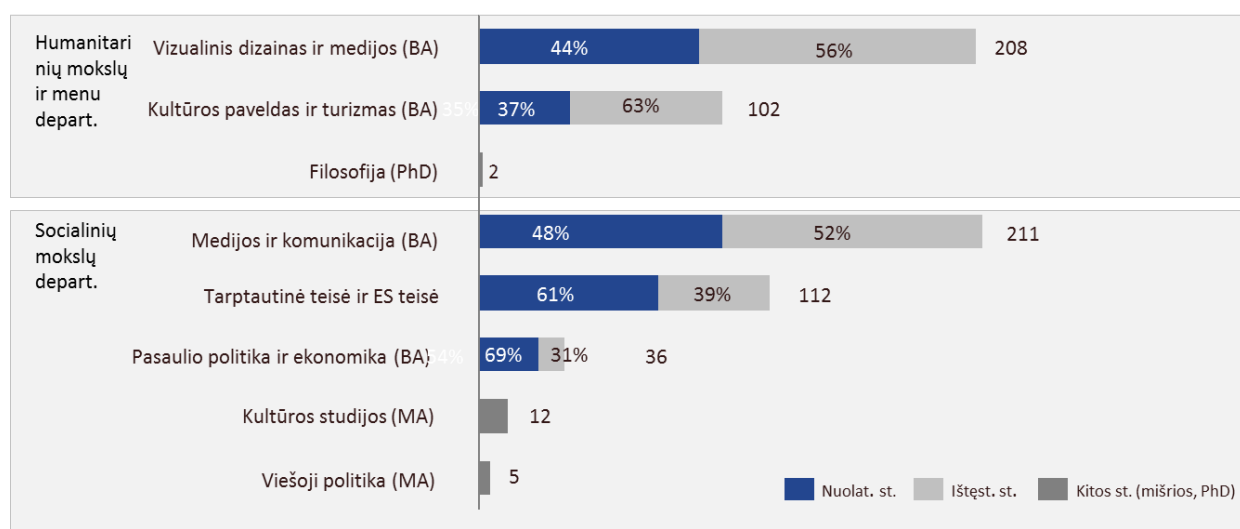
Šiuo metu pagal mobilumo programas į EHU daugiau studentų išvyksta (19 studentų per 2016/17 m.m.) nei atvyksta (14); per kelerius metus tarptautinio mobilumo aktyvumas išliko nepakitęs.

EHU studentų dinamika. Atsižvelgiant į studentų skaičių studijų programose, šiuo metu populiariausios yra Vizualinio dizaino ir medijų bei Medijų ir komunikacijos studijų programos. 2017/18 m.m. kiekvienoje programoje mokėsi daugiau nei 200 studentų, o visi kartu jie sudarė 60 proc. viso bendro studentų skaičiaus.

2017/18 m.m. baltarusiai sudarė daugiau nei 90 proc. studentų. Palyginti su 2014/15 m.m. skaičius sumažėjo 44 proc. (vidutiniškai per m.m.; Baltarusijos pirmakursių amžiaus grupės sumažėjo 7 proc.).

Nuolatinių ir ištęstinių studijų studentai. Per 2017/18 m.m. pusė visų studentų mokėsi pagal ištęstinę studijų formą ir didesnę jų dalis stojo į EHU populiariausias studijų programas (žr. 7 pav.).

7 pav. EHU studentų skaičius pagal akademinius departamentus, programas ir studijų formą, nurodytas žmonių skaičius ir procentai, 2018 m. kovas



Viso: 2018 kovo mėn.: 698 | Sumažėjo -44% nuo 2014/15 m. m. (1 237)

Studijų nutraukimas. Dalis EHU ištęstinių studijų studentų taip ir nebaigia studijų: vidutiniškai tik 13 proc. studentų pereina į ketvirtą kursą nenutraukę studijų, nepakeitę studijų programos ar studijų formos. Užtat nuolatinių studijų studentai labiau linkę pabaigti studijas ir jas baigia daugiau nei pusė besimokančiųjų, tačiau studijų nutraukimo priežastys išlieka tos pačios. Studentai nurodė šias studijų nutraukimo priežastis: studijų kokybė, akademinės, finansinės priežastys (83 proc. visų studijų nutraukimo atvejų).

Kalbos. Dauguma studijų programų dėstomos rusų, baltarusių kalba, mažesnė dalis - anglų ir vokiečių kalbomis. Kadangi universitetas telkia dėmesį į tarptautinimą, šiuo metu EHU siekia išplėsti siūlomų kursų sąrašą ir įtraukti naujas studijų programas, dėstomas anglų kalba.

4. EHU strateginės gairės

Šiame skyriuje pateikiama EHU misija, vizija ir vertybės bei 6 vidutinės trukmės strateginiai tikslai.

4.1. EHU misija, vizija ir vertybės

Misija: EHU, kaip į studentus orientuoto universiteto, misija – skatinti pilietinės visuomenės plėtrą, siūlant humanitarinių ir laisvųjų menų studijas studentams iš Baltarusijos ir viso regiono, užtikrinant tarptautinio lygio studijų kokybę.

Vizija 2024 metams: EHU, kaip tarptautiškumą skatinančio universiteto vizija – pritraukti pilietiniu mąstymu pasižyminčius, europines vertybes ir laisvuosius menus palaikančius bei pasiruošusius aktyviai dalyvauti universiteto ir absolventų tinklo veikloje studentus iš Baltarusijos ir viso regiono.

Vertybės:

- Europinės vertybės – skatinti nuoseklų studentų tobulėjimą ir demokratinį požiūrį į asmeninę ir visuomenės plėtrą, siūlant liberalų mokymą ir mokymąsi bei skatinant kritinį mąstymą;
- Studijų kokybė – užtikrinti aukšto lygio akademinės ir papildomos veiklos patirtį;
- Dinamiškumas – užtikrinti savalaikį ir tinkamą atsaką į išorinės bei vidinės aplinkos pokyčius.

Kryptys:

- Humanitariniai mokslai;
- Menai;
- Socialiniai mokslai.

4.2. Strateginiai tikslai

Toliau pateikti 2023/24 m.m. vizijos įgyvendinimo EHU strateginiai tikslai.

8 pav. EHU strateginiai tikslai ir uždaviniai 2019–2024 metams



5. Įgyvendinimo planas

Šiame skyriuje pristatomas įgyvendinimo planas 6 strateginiams tikslams pasiekti. Kiekvienas strateginis tikslas padalintas į mažesnius tikslus, kurie paskirstyti pagal užduotis, įgyvendinimo rodiklius, atsakingus asmenis ir poveikį finansiniams rezultatams.

Strategijos finansinės sąlygos pateiktos šio skyriaus pabaigoje.

5.1. Iki 2023/24 m.m. padidinti EHU užsienio studentų skaičių iki 170 (20 proc.)

EHU siekia praplėsti savo veiklos geografiją siekdamas pritraukti daugiau užsienio studentų. Numatoma, jog EHU siūlomos vertybės gali būti aktualios šioms penkioms šalims: Ukrainai, Rusijai, Kazachstanui, Moldovai ir Gruzijai.

Pritraukus studentus iš užsienio, universiteto bendruomenė galės keistis požiūriais, žiniomis ir patirtimi, o praplėtęs savo rinką, universitetas galės stabilizuoti savo finansinę padėtį.

5.1.1. Sukurti EHU tarptautinimo plėtros programą

Prieš imdamasis kokių nors veiksmų užsienio studentų rinkoje, EHU pirmiausia turi parengti savo, kaip tarptautinio veikėjo, politiką. Tuo tikslu būtina nustatyti tarptautinimo ir rinkos plėtros uždavinius, identifikuoti EHU tikslines šalis (pirmiausia dėmesį skiriant Ukrainai, Rusijai, Kazachstanui, Moldovai, Gruzijai) ir prisijungti prie įvairių iniciatyvų, siekiant stiprinti EHU, kaip tarptautinio veikėjo, įvaizdį.

1.1. Sukurti EHU tarptautinimo plėtros programą		
Užduotys: - Nustatyti EHU tarptautinimo tikslus - Nustatyti EHU tikslines šalis - Suderinti EHU iniciatyvas rinkodaros, mokslinių tyrimų ir meno srityse, tinklų kūrimą ir kt.	Rodikliai: Strategija 2019-2024 metams įsigalioja nuo 2019 m. sausio	Atsakingas: Komunikacijos ir plėtros sk. vadovas Impact on financial results: –

5.1.2. Sukurti ir įgyvendinti užsienio rinkodaros ir priėmimo strategiją tikslinėms šalims

Šiuo metu EHU taiko tradicinius rinkodaros metodus ir priėmimo į studijas priemones Baltarusijos studentams pritraukti. Siekiant padidinti užsienio studentų skaičių, turi būti parengta ir kiekvienai valstybei pritaikyta strategija. Dėl šios priežasties iki 2019/20 m.m. turi būti parengti 2 metų tikslinių šalių pritraukimo planai, siekiant, kad iki 2023/24 m.m. į EHU būtų pritraukta 170 užsienio studentų.

1.2. Sukurti ir įgyvendinti užsienio rinkodaros ir priėmimo strategiją tikslinėms šalims						
Užduotys: - Sukurti individualius studentų priėmimo veiksmų planus (socialinės medijos, karjeros dienos, vietinė rinkodara, Propilei centro veiklos plėtra) Rodikliai: 2 metų priėmimo veiksmų planas kiekvienai tikslinei šaliai įsigalioja nuo 2019 m. balandžio - Užsienio studentų skaičius: 170 iki 2023/24 m. m. Atsakingas: - Komunikacijos ir plėtros skyriaus vadovas	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
		2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.
	Bazinės pajamos (studentų pajamos)	589	589	581	581	581
	1.2 Papildomos pajamos	+263	+286	+306	+325	+345
	Bazinės išlaidos (Studentų pritraukimo biudžetas)	-35	-35	-35	-35	-35
	1.2 Papildomos išlaidos	-50	-60	-70	-70	-70
	Investicijos	-	-	-	-	-

5.1.3. Parengti rinkodaros/pagalbinę medžiagą užsienio studentams

Parengti lengvai suprantamą ir visiems studentams pasiekiamą rinkodaros/pagalbinę medžiagą arba atnaujinti esamą. Tad iki 2018 metų pabaigos EHU tinklapyje turi atsirasti „Virtualus turas“ ir skiltis, skirta užsienio šalių studentams. Iki 2019/20 m.m. pradžios taip pat turėtų būti parengtas standartinis studentų priėmimo informacinis paketas (vizualizuotas ir suderintas su vidiniais procesais).

1.3 Parengti rinkodaros/pagalbinę medžiagą užsienio studentams					
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)				
- Papildyti EHU tinklapį užsienio studentams skirta informacija - Sukurti „virtualią universiteto patirtį“ EHU tinklapyje - Parengti standartinį studentų priėmimo informacinį paketą	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.
Rodikliai:					
- Naujos tinklapio skiltys: informacija užsienio studentams ir „Virtualus turas“ - Įsigalioja nuo 2018 m. spalio - Atsakingas: Komunikacijos ir plėtros skyriaus vadovas - Informacija pirmakursiams iš užsienio - Įsigalioja nuo 2018 m. spalio - Atsakingas: Studentų reikalų tarnybos vadovas					
	Pajamos	-	-	-	-
	Bazinės išlaidos (IT budget)	-40	-40	-40	-40
	1.3 Papildomos investicijos	-5,5	-	-	-

5.2. Siekiant iki 2023/24 m.m. padidinti studentų skaičių iki 850, pagerinti studijų kokybę

Siekiant įgyvendinti misiją ir viziją, EHU vertybės turi būti viešinamos didesniai studentų skaičiui. Pastebimai mažėjantis studentų skaičius bus didinamas investuojant į studijų kokybės gerinimą, pristatant naujas studijų programas ir atnaujinant jau esamas bei praturtinant studijų patirtį (tarptautinis mobilumas, karjeros planavimas). Tikimasi, jog šios investicijos atsipirks padidėjus studentų skaičiui (850 studentų iki 2023/24 m.m.).

5.2.1. Pristatyti naujas studijų programas

Šiuo metu EHU veikia 8 akredituotos studijų programos, akredituotos iki 2019/20 m.m. Nuo 2019/20 m.m. bus atnaujintos kelios programos, įtrauktos 2 naujos. Iki 2019/20 m.m. pradžios turi būti parengtos naujos programos ir suburtas personalas. Iki 2023/24 m.m. jau 80 studentų turėtų studijuoti pagal naujai parengtas programas.

2.1. Pristatyti naujas studijų programas					
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur).				
- Parengti naujų studijų programų turinį ir suburti personalą - Integruoti naujų studijų programų rinkodarą į EHU rinkodaros planą	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.
Rodikliai:					
- Akredituoti naujas studijų programas : 2 - Įsigalioja nuo 2019 m. gegužės 2 naujų studijų programų studentų kiekis: 80 - Iki 2023/24 m.m.					
Atsakingas:					
Akademines dalies vadovas					
	Bazinės pajamos	-	-	-	-
	2.1 papildomos pajamos	+26	+46	+71	+98
	Bazinės išlaidos	-	-	-	-
	2.1 Papildomos išlaidos	-74	-40	-50	-69
	Investicijos	-	-	-	-

5.2.2. Periodiškai atnaujinti studijų programų turinį

Nuo 2014/15 m.m. iki 2017/18 m.m. bendras EHU studentų skaičius sumažėjo 44 proc. Siekiant pakeisti šią dinamiką, studijų programų turinys turi būti dar aktualesnis ir orientuotas į tarptautinę erdvę. 2019/20 m.m.

pavasario semestro pradžioje turi būti pristatyta studijų programų atnaujinimo procedūra (orientuota į tarptautinimą, aktualumą ir t. t.) bei periodinė finansų vertinimo ir valdymo analizė.

2.2. Periodiškai atnaujinti studijų programų turinį						
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.	
• Sukurti studijų programų turinio atnaujinimo (kartą per metus) procedūrą (orientuotą į tarptautinimą, aktualumą ir pan.)						
• Sukurti periodinę finansinių studijų programų vertinimo ir valdymo procedūrą (PVR ir kiti veiksmai)	Pajamos	-	-	-	-	-
	Bazinės išlaidos	-	-	-	-	-
Rodikliai:	2.2 Papildomos išlaidos	-10	-	-10	-	-10
• Periodinė studijų atnaujinimo procedūra (parengimas ir įgyvendinimas)	Investicijos	-	-	-	-	-
• Finansinių studijų programų rodiklių nustatymas (parengimas ir įgyvendinimas) – Įsigalioja nuo 2019 m. vasario						
Atsakingas:						
• Akademinės dalies vadovas						

5.2.3. Padidinti studentų ir personalo tarptautinį mobilumą

Šiuo metu 19 EHU studentų ir darbuotojų yra išvykę pagal tarptautinio mobilumo programas (2017/18 m.m.). Siekiant plėsti EHU tarptautinimą ir atvirumą, būtina parengti ir įgyvendinti veiksmų planą, didinantį studentų ir darbuotojų, dalyvaujančių trumpose tarptautinėse mobilumo programose, skaičių. Tikimasi, jog iki 2020/21 m.m., kiekvienais mokslo metais galės išvykti 50 studentų ir 10 darbuotojų, o atvykti - 40 studentų ir 10 darbuotojų. Padidėjusi vietinio ir tarptautinio akademinio personalo kultūrinė įvairovė ir sinergija ženkliai prisidėtų prie EHU vizijos įgyvendinimo.

2.3. Padidinti studentų ir personalo tarptautinį mobilumą						
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.	
• Parengti ir įgyvendinti studentų ir personalo skaičiaus mobilumo programose didinimo veiksmų planą	Pajamos	-	-	-	-	-
	Bazinės išlaidos	-	-	-	-	-
Rodikliai:	2.3 papildomos išlaidos	-2	-2	-2	-2	-2
• Veiksmų plano parengimas ir įgyvendinimas 1 k./2 metus	Investicijos	-	-	-	-	-
- Įsigalioja nuo 2018 m. rugpjūčio						
Atsakingas:						
• Akademinės dalies vadovas						

5.2.4. Teikti studentams karjeros planavimo paslaugas

Šiuo metu studentų karjeros planavimo paslaugos EHU nėra aiškiai apibrėžtos. Siekiant pagerinti šią reikšmingą studijų patirties dalį, būtina parengti ir įgyvendinti dvejų metų veiklos planą dėl šių papildomų paslaugų teikimo ir koordinavimo aktyviai dalyvaujant dabartiniams absolventams. Tokio plano rengimo ir įgyvendinimo išlaidos būtų padengiamos iš esamo Studentų reikalų tarnybos biudžeto. Tai padėtų kurti aktyvią ir pilietiškai nusiteikusią EHU bendruomenę bei įgyvendinti bendrą universiteto misiją.

2.4. Teikti studentams karjeros planavimo paslaugas						
Užduotys: - Skurti įgyvendinti studentų karjeros valdymo planą (aktyvus absolventų dalyvavimas) Rodikliai: - Veiksmų plano vykdymas 1 k./2 metus - Įsigalioja nuo 2019 m. balandžio Atsakingas: - Studentų reikalų tarnybos vadovas	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.	
	Pajamos	-	-	-	-	-
	Bazinės išlaidos (Studentų reikalų tarnybos biudžetas)	-15	-15	-15	-15	-15
	2.4 Papildomos išlaidos	-4	-4	-4	-4	-4
	Investicijos	-	-	-	-	-

5.3. Iki 2023/24 m.m. pasiūlyti bent 2 dvigubo laipsnio arba jungtinių studijų programas ir stiprinti EHU bendradarbiavimą

EHU, siekdamas skleisti savo vertybes į Baltarusiją ir kitas bendruomenes, vadovaujasi strateginiu tikslu būti aktyviu akademinį ir socialinių tinklų dalyviu. EHU, tapus tarptautiniu mastu pripažintu ir gerbiamu universitetu, sustiprės jo įvaizdis Baltarusijoje ir užsienyje, todėl esamose ir naujose studijų programose padidės studentų skaičius. Vienas iš pagrindinių pasiūlymų yra pristatyti kelias dvigubo laipsnio/jungtinių studijų programas bendradarbiaujant su JAV Bardo koledžu ir Rusijos valstybiniu A. I. Herceno pedagoginiu universitetu.

5.3.1. Pristatyti dvigubo laipsnio/jungtinių studijų programas

Šiuo metu EHU turi galimybę pasiūlyti dvigubo laipsnio/jungtinių studijų programas su Bardo koledžu ir Valstybiniu A. I. Herceno pedagoginiu universitetu (nustatant ir įgyvendinant tokių programų kriterijus bei atliekant kitus parengiamuosius veiksmus). Dvigubo laipsnio/jungtinių studijų programos su skirtingais tarptautiniais universitetais pastebimai pagerins EHU, kaip laisvųjų menų ir akademinės kompetencijos tarptautinio centro, poziciją.

3.1. Pristatyti dvigubo laipsnio arba jungtinių studijų programas						
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
- Sutarti su JAV Bard koledžu dėl dvigubo laipsnio ir jungtinių studijų programos veiksmų plano įgyvendinimo - Sutarti su Valstybiniu A.I. Herceno pedagoginiu universitetu dėl dvigubo laipsnio ir jungtinių studijų programos veiksmų plano įgyvendinimo	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.	
	Pajamos	-	-	-	-	-
	Bazinės išlaidos	-	-	-	-	-
Rodikliai:						
- Dvigubo laipsnio ir jungtinių studijų programos: 2 - Įsigalioja nuo 2022 m. sausio	3.1	-15	-15	-	-	-
	Papildomos išlaidos					
Atsakingas:	Investicijos	-	-	-	-	-
Akademinės dalies vadovas						

5.3.2. Kurti naujas ir stiprinti esamas institucines partnerystes

Dabartinis EHU partnerių tinklas yra gana glaudus ir nedidelis, o to nepakanka siekiant ambicingų strateginių tikslų padidinti studentų ne iš Baltarusijos skaičių ir pagerinti studijų/mokslinių tyrimų bei meno veiklos kokybę. Siekdamas tapti pilnaverčiu tarptautinio tinklo dalyviu, EHU turi reikšmingai sustiprinti institucinę partnerystę su įvairiais universitetais ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei įmonėmis ar pilietinėmis organizacijomis. Be to, plečiant jungtinių studijų turinį ir dalyvavimą bendruose moksliniuose tyrimuose bei meno projektuose, būtina kurti naujas ir stiprinti esamas partnerystes.

3.2. Kurti naujas ir stiprinti esamas institucines partnerystes						
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
- Sukurti naujas institucines partnerystes (universitetai, NVO, įmonės) - Aktyvinti esamas partnerystes plėtojant studijų turinį bei mokslinius ir menų projektus	2019/20 m.m	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.	
Rodikliai:	Pajamos	-	-	-	-	-
- Naujų institucinių partnerysčių skaičius: 2 - Iki 2020 m. sausio - Bendrų mokslinių tyrimų ir menų projektų per m.m. : 10 - Iki 2023/24 m.m.	Bazinės išlaidos (Renginiai, kelionės, apgyvendinimas)	-35	-35	-35	-35	-35
Atsakingas:	3.2 Papildomos išlaidos	-10	-4	-4	-4	-4
Akademinės plėtros skyriaus vadovas	Investicijos	-	-	-	-	-

5.4. Iki 2023/24 m.m. padidinti kursų, dėstomų anglų kalba skaičių iki 50 proc. bakalauro studijose ir iki 70 proc. magistro studijose

Norėdamas tapti aukštos studijų kokybės ir akademinės/ meninės veiklos centru, EHU turi dalyvauti tarptautinio lygio dialoge su organizacijomis, ekspertais ir užsienio studentais. Ypač svarbu, kad EHU personalas laisvai galėtų bendrauti anglų kalba, dėstyti, atlikti tyrimus, dalyvauti tarptautiniuose projektuose, būti kviestiniais dėstytojais, bendrauti su studentais ir t. t. Taip pat svarbu padidinti anglų kalba dėstomų EHU studijų dalykų skaičių, kad universitetas galėtų efektyviau konkuruoti tarptautinėje rinkoje bei skleisti europines vertybes Baltarusijoje ir regione.

5.4.1. Pagerinti akademinio ir administracinio personalo anglų kalbos žinias

Šiuo metu EHU akademinis personalas daugiausia dėsto rusų kalba (90 proc. visų kursų) ir maždaug trečdalis visų darbuotojų gali dėstyti daugiau nei dvejomis kalbomis, daugiausia rusų ir anglų. Kadangi ypatingas dėmesys yra skiriamas tarptautinimui ir tinklų kūrimui, EHU turi skatinti akademinį ir administracinį personalą dalyvauti anglų kalbos kursuose ir papildyti įdarbinimo reikalavimus užsienio kalbos mokėjimo kriterijumi.

4.1. Pagerinti akademinio ir administracinio personalo anglų kalbos žinias						
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
- Paskatinti dalyvauti anglų kalbos kursuose - Pridėti kalbos kriterijų įdarbinimo procedūrose	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.	
Rodikliai :						
- Laisvai kalbančio anglų kalba (bent jau B2 lygmenyje) personalo dalis % : 75% - Iki 2020 m. sausio	Pajamos	-	-	-	-	
	Bazinės išlaidos (profesinės paslaugos)	-145	-145	-145	-145	-145
Atsakingas:						
Finansų ir personalo skyriaus vadovas	Papildomos išlaidos	-4	-4	-4	-4	-4
	Investicijos	-	-	-	-	-

5.4.2. Padidinti kursų, dėstomų anglų kalba, skaičių

Studijų turinio dalis, dėstoma anglų kalba, turi būti palaipsniui padidinta. EHU bendruomenei tai suteiks atvirumo ir paskatins personalą bei studentus aktyviau dalyvauti tarptautiniuose tinkluose. Todėl perėjimas prie anglų kalbos, kuria bus dėstoma daugiausia, turėtų būti koordinuojamas nuo pirmųjų Strategijos įgyvendinimo metų.

4.2. Padidinti kursų. Dėstomų anglų kalba, skaičių		
Užduotys:	Rodikliai :	Atsakingas:
Koordinuoti studijų medžiagos pateikimą anglų kalba	Studijų turinio anglų kalba % : 50% – Iki 2023/24 m.m.	Akademinės dalies vadovas
Poveikis finansiniams rezultatams: –		

5.5. Pagerinti mokslinių tyrimų ir meninės veiklos kokybę

Akademinė ir meninė veikla yra reikšminga EHU misijos bei ilgalaikės vizijos sudedamoji dalis. Išteklių, skirtų moksliniams tyrimams ir menams plėtoti padidėjimas taptų svarbiu impulsu įgyvendinant penktąją strateginį tikslą. Tokiu būdu ištekliai bus paremti EHU veiksmais, kuriais siekiama gerinti mokslinių tyrimų kokybę.

5.5.1. Sukurti integruotą EHU mokslinių tyrimų ir menų vystymo strategiją

Gerinant mokslinių tyrimų ir menų kokybę, EHU turi parengti pagrindines mokslinių tyrimų ir meno sričių vystymo gaires bei prioritetus. Vėliau šios strategijos nuostatos turi būti suderintos su kitais vidiniais EHU procesais ir iniciatyvomis. Ši strategija turės reikšmingos įtakos kuriant studijų programas, plėtojant partnerystes ir bendrus projektus.

5.1. Sukurti integruotą EHU mokslinių tyrimų ir menų vystymo strategiją						
Užduotys:		Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)				
- Nustatyti svarbiausias mokslinių tyrimų ir menų sritis bei plėtros iniciatyvas - Suderinti strategiją su EHU vidinėmis procedūromis		2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.
Rodikliai :						
Mokslinių tyrimų ir menų vystymo strategijos parengimas įsigalioja nuo 2019 m. sausio						
Atsakingas:						
Akademinės dalies vadovas						
		Pajamos	-	-	-	-
		Bazinės išlaidos (moksliniai tyrimai ir menai)	-50	-50	-50	-50
		Papildomas mokslinių tyrimų ir menų biudžetas	-49	-74	-101	-105
		Investicijos	-	-	-	-

5.5.4. Stiprinti akademinio personalo susidomėjimą moksliniais tyrimais ir skatinti dalyvavimą mokslinių tyrimų bei menų projektuose

Šiuo metu EHU personalo motyvacija vykdyti mokslinius tyrimus ar menų projektus yra vangi. Norint padidinti susidomėjimą ir dalyvavimą tokiose veiklose ir projektuose, turi būti sukurta ir palaikoma potencialių finansavimo šaltinių duomenų bazė. Be to svarbu parengti informacijos apie projektų finansavimo galimybes platinimo procedūrą bei metodinę pagalbą dėl šių procedūrų taikymo ir įgyvendinimo.

5.4. Stiprinti akademinio personalo susidomėjimą moksliniais tyrimais ir skatinti dalyvavimą mokslinių tyrimų bei menų projektuose						
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
- Sukurti ir palaikyti potencialių finansavimo šaltinių duomenų bazę - Standartizuoti informacijos (apie bendrus projektus ir finansavimo galimybes) sklaidos procesą - Teikti techninę ir metodinę pagalbą konsultuojant tyrėjus bei menininkus dėl tarptautinių ir nacionalinių projektų paraiškų ir jų įgyvendinimo	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.	
	Pajamos	-	-	-	-	-
	Bazinės išlaidos (Moksliniai tyrimai ir menai)	-50	-50	-50	-50	-50
Rodikliai :						
- Finansinių šaltinių duomenų bazė (sukurta ir palaikoma) - Informacijos apie mokslinių tyrimų ir meninių projektų sklaidą (palaikymas ir įgyvendinimas)	Papildomas mokslinių tyrimų ir menų biudžetas	-49	-74	-101	-105	-108
	Investicijos	-	-	-	-	-
Atsakingas:						
Akademinės dalies vadovas						

5.5.5. Sukurti naujas ir stiprinti esamas mokslinių tyrimų bei menų partnerystes

Dabartinės EHU mokslinių tyrimų bei menų partnerystės nėra pakankamai išplėtos, todėl dėmesys tarptautinimui ir aukštos kokybės moksliniams tyrimams/ meninei veiklai paskatins naujas bei stiprins jau egzistuojančias partnerystes su kitais universitetais ar valstybinėmis institucijomis, verslo organizacijomis ir NVO.

5.5. Sukurti naujas ir stiprinti esamas mokslinių tyrimų bei menų partnerystes							
Užduotys: - Kurti naujas mokslinių tyrimų ir menų partnerystes su Lietuvos ir kitų šalių universitetais, įmonėmis, NVO ir valstybinėmis institucijomis Rodikliai: - Naujų mokslinių tyrimų partnerysčių skaičius: 10 - Nuo 2019 m. spalio Atsakingas: - Akademinės dalies vadovas		Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
		2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	
		m.m.	m.m.	m.m.	m.m.	m.m.	
		Pajamos	-	-	-	-	-
		Bazinės išlaidos (moksliniai tyrimai ir menai)	-50	-50	-50	-50	-50
Papildomas mokslinių tyrimų ir menų biudžetas	-49	-74	-101	-105	-108		
Investicijos	-	-	-	-	-		

5.6. Pagerinti EHU administravimą ir organizavimą

EHU administracinė ir organizacinė veikla tobulinama vykdant akademinio personalo atestaciją, koreguojant rinkodaros planą ir tęsiant kitas iniciatyvas. Šešto strateginio tikslo uždavinys paskatins tolesnę EHU plėtrą, tobulinant vidaus procedūras ir stiprinant organizacinės politikos veiksmingumą ateityje.

5.6.1. Sukurti integruotą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį EHU personalui

Dabartinis EHU personalo valdymas gana suskaldytas, todėl organizacinės struktūros valdymo ir kokybės efektyvumas nėra pakankamas. Todėl būtina sukurti naują integruotą personalo modelį įgyvendinant naujos kartos atlyginimų sistemą, kompetencijų ir veiklos vertinimo modelį, karjeros planavimo sistemą, atrankos procesą ir kriterijus, individualaus vystymosi planą bei instruktavimo, mentorystės ar mokymų politiką.

6.1. Sukurti integruotą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį EHU personalui

Užduotys:

- Sukurti žmogiškųjų išteklių modelį, susidedantį iš:
 - Atlyginimo sistemos modelio
 - Kompetencijų modelio
 - Kompetencijų ir veiklos vertinimo
 - Atrankos proceso ir kriterijų
 - Karjeros valdymo
 - Individualaus vystymosi plano
 - Paruošimo, mentorystės ir mokymų politikos

Rodikliai:

- Sukurtas žmogiškųjų išteklių modelis: atnaujinta ar sukurta Žmogiškųjų išteklių politika
 - Nuo 2019 m. sausio

Atsakingas:

- Finansų ir personalo skyriaus vadovas

Poveikis finansiniams rezultatams: –

5.6.2. Atlikti periodinę akademinio personalo atestaciją

Atestuojant akademinį personalą, siekiama tobulinti dabartinių darbuotojų kompetencijas ir įgūdžius. Tai daroma padedant akademiniam personalui tobulėti ir į atitinkamas pareigas priimant naujus specialistus. Atestacija turi būti vykdoma remiantis oficialiai veikiančiomis taisyklėmis ir kriterijais bei orientuota į darbuotojų asmeninį tobulėjimą ir EHU lūkesčius.

6.2. Atlikti periodinę akademinio personalo atestaciją

Užduotys:

- Parengti atestacijos procedūras ir kriterijus
- Įvykdyti atestaciją ir individualaus vystymosi planus

Rodikliai:

- Vykdyti atestacijos procedūrą nuo 2018 m. rugsėjo

Atsakingas:

- Finansų ir personalo skyriaus vadovas

Poveikis finansiniams rezultatams: –

5.6.3. Atnaujinti EHU rinkodaros planą

Dabartinis EHU rinkodaros planas apima tik „Propilei“ centre vykdomą veiklą ir vietinius informacinius renginius, kuriuose dalyvauja studentai ir dėstytojai, ir kt. Siekiant pritraukti vis daugiau studentų iš Baltarusijos ir užsienio bei išlaikyti esamus, taip pat mažinti studijų nutraukimo atvejų skaičių, „Propilei“ centro veikla turėtų būti praplėsta iškeliant naujus rinkodaros tikslus ir tam tikslui skiriant atitinkamus išteklius.

6.3. Atnaujinti EHU rinkodaros planą						
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)					
Siekiant pritraukti daugiau studentų iš Baltarusijos bei užsienio ir išlaikyti esamus, peržiūrėti ir priskirti Propilei centrui naujas veiklas		2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.
	Pajamos	-	-	-	-	-
Rodikliai:	Bazinės išlaidos (Propilei išlaidos)	-65	-65	-65	-65	-65
Atnaujintas rinkodaros planas nuo 2019 m. sausio						
Atsakingas:	Bazinės išlaidos (Studentų pritraukimo biudžetas)	-35	-35	-35	-35	-35
Komunikacijos ir plėtros skyriaus vadovas						
	Investicijos	-	-	-	-	-

5.6.4. Atnaujinti studijų programų kainodarą

Dabartinė EHU studijų programų kainodara yra labai konkurencinga ir pritaikyta Baltarusijos studentų rinkai, suteikiant finansavimo lengvatas ir siūlant santykinai nedidelę kainą už mokslą. Siekiant padidinti užsienio studentų skaičių ir tapti mažiau priklausomu nuo rėmėjų, EHU planuoja atnaujinti savo studijų apmokėjimo intervalus bei sąlygas, kad iš studijų įmokų gautos pajamos padengtų tiesiogines studijų programų išlaidas.

6.4. Atnaujinti studijų programų kainodarą						
Užduotys:		Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)				
		2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.
• Atnaujinti studijų programų apmokėjimo intervalus	Bazinės pajamos (studentų pajamos)	589	589	581	581	581
	Papildomos pajamos (dėl padidėjusio studentų skaičiaus ir mokesčio už mokslą)	+315	+408	+521	+657	+800
• Atnaujinti studijų programų finansavimo sąlygas	Išlaidos	-	-	-	-	-
	Investicijos	-	-	-	-	-
Rodikliai:						
• Studijų programų kaina dengia tiesiogines studijų programų išlaidas: 100% — Nuo 2018 m. spalio						
Atsakingas:						
• Rektoriaus biuras						

Daugiau informacijos apie studijų programų kainų galimybes bei kitas finansines prognozes rasite skyriuje 5.7.

5.6.5. Sukurti EHU rizikų valdymo sistemą

Vertinant vidaus ir išorės galimas rizikas bei sukuriant Rizikų valdymo planą, EHU padidintų valdymo efektyvumą ir užtikrintų suderinamumą su kitomis vidaus kokybės užtikrinimo sistemomis.

6.5. Sukurti EHU rizikų valdymo sistemą		
Užduotys:	Rodikliai:	Atsakingas:
- Įvertinti EHU rizikas - Sukurti EHU rizikų valdymo planą	Rizikų valdymo sistema įsigalioja nuo 2019 m. sausio	Rektoriaus biuras
Poveikis finansiniams rezultatams: –		

5.6.6. Nustatyti organizacinio valdymo veiklos rodiklius

Dabartinė EHU organizacinė praktika neturi nuoseklios veiklos rodiklių vertinimo sistemos. Parengus tokią stebėsenos sistemą ir paskyrus individualias užduotis kiekvienam darbuotojui, universitetas padidins valdymo efektyvumą, tokiu būdu pagerės bendra organizacinė veikla.

6.6. Nustatyti organizacinio valdymo veiklos rodiklius		
Užduotys:	Rodikliai:	Atsakingas:
- Parengti EHU organizacinio valdymo PVR - Įdiegti rodiklių stebėjimo sistemą	- Įdiegta organizacinė valdymo sistema - Nuo 2019 m. sausio	Rektorius biuras Poveikis finansiniams rezultatams: –

5.6.7. Stiprinti EHU absolventų tinklą

Šiuo metu EHU absolventų tinklui stinga priemonių ir motyvacijos dalyvauti universiteto plėtros veikloje. EHU planuoja parengti ir įgyvendinti veiksmų planą, padėsiantį labiau įtraukti absolventus bei kurti tinklus pasitelkiant savanorišką veiklą ir filantropiją.

6.7. Stiprinti EHU absolventų tinklą					
Užduotys:	Poveikis finansiniams rezultatams (tūkst. eur)				
Sukurti ir įgyvendinti EHU absolventų įsitraukimo ir tinklų kūrimo veiksmų planą (savanorystė, filantropija ir t.t.)	2019/20 m.m.	2020/21 m.m.	2021/22 m.m.	2022/23 m.m.	2023/24 m.m.
Rodikliai:	Pajamos	-	-	-	-
- Dviejų metų veiksmų planas — Nuo 2019 m. sausio	Bazinės išlaidos	-	-	-	-
Atsakingas:	6.7 Papildomos išlaidos	-3	-3	-3	-3
Komunikacijos ir plėtros skyriaus vadovas	Investicijos	-	-	-	-

5.6.8. Įvertinti studijų nutraukimo priežastis ir atitinkamai pakoreguoti Studentų išlaikymo planą

EHU stengiasi mažinti studijas nutraukusių studentų skaičių, ypač tų, kurie mokosi pagal iššęstinę studijų formą (vidutiniškai 13 proc. visų iššęstinių studijų pirmakursių baigia studijas). Siekiant sumažinti šį skaičių, būtina įvertinti studijų nutraukimo priežastis, todėl turi būti parengtos standartizuotos apklausų ir pokalbių procedūros, o rezultatai tinkamai panaudojami.

6.8. Įvertinti studijų nutraukimo priežastis ir atitinkamai pakoreguoti Studentų išlaikymo planą		
Užduotys:	Rodikliai:	Atsakingas:
- Įvertinti nutraukusių studijas studentų apklausų ir pokalbių procedūras - Analizuoti rezultatus ir atitinkamai koreguoti Studentų išlaikymo planą	- Standartizuotų studijas nutraukusių studentų apklausų /pokalbių atlikimas: 100% — Nuo 2019 m. sausio	Akademinių proceso palaikymo centro vadovas Poveikis finansiniams rezultatams: –

5.6.9. Standartizuoti kalbos naudojimą vidinėje ir išorinėje komunikacijoje

Šiuo metu EHU darbuotojai bendrauja keliomis kalbomis: lietuvių, rusų, baltarusių ir anglų. Norint užtikrinti nuoseklumą ir padidinti administracinį efektyvumą, reikia parengti vidaus politiką dėl standartizuoto kalbos naudojimo vidaus ir išorės komunikacijoje.

6.9. Standartizuoti kalbos naudojimą vidinėje ir išorinėje komunikacijoje.		
Užduotys:	Rodikliai:	Atsakingas:
Sukurti kalbos naudojimo vidaus politiką vidaus ir išorės komunikacijoje	- Įdiegta Vidaus politika — Nuo 2019 m. sausio	Komunikacijos ir plėtros skyriaus vadovas Poveikis finansiniams rodikliams: –

5.7. Finansinės prielaidos strateginiam periodui

Žemiau lentelėje pateikiamos finansinės prielaidos strateginiam periodui, įskaitant papildomas pajamas bei išlaidas ir investicijas, gautas ir skirtas įgyvendinti strateginius tikslus.

1 lentelė. Finansinės prielaidos strateginiam 2019–2024 metų periodui

(Tūkst. eurų)	2017/18 Faktas	2018/19 Planas	2019/20 Progn.	2020/21 Progn.	2021/22 Progn.	2022/23 Progn.	2023/24 Progn.
Pajamos							
Bazinės su studijomis susijusios pajamos	694	629	589	589	581	581	581
Papildomai gautos, įgyvendinant strateginius tikslus, pajamos susijusios su studijomis	+0	+0	+315	+408	+521	+657	+800
Bazinės studentų apgyvendinimo pajamos	168	158	159	160	160	160	160
Papildomai gautos, įgyvendinant strateginius tikslus, pajamos susijusios su studentų apgyvendinimu	+0	+11	+19	+34	+52	+75	+98
ES skirtos finansavimo lėšos	1409	1025	930	930	930	930	930
Kitų donorų skirtos finansavimo lėšos	1331	1715	1810	1810	1810	1810	1810
Iš viso pajamų: ^[1]	3602	3537	3822	3930	4054	4212	4379
Išlaidos							
Su darbuotojų darbo užmokesčiu susijusios išlaidos	2589	2589	2678	2644	2639	2658	2676
Dėstytojų atlyginimai, įskaitant mobilumo išlaidas (tiesioginės išlaidos)	1294	1294	1294	1294	1294	1294	1294
Papildomos studijų programų išlaidos (2.1)	+0	+0	+76	+40	+50	+69	+87
Papildomos dvigubo laipsnio ir jungtinių studijų programų išlaidos (3.1)	+0	+0	+15	+15	+0	+0	+0
Bazinės akademinės administracijos ir pagalbinių personalo darbo užmokesčio išlaidos	653	653	653	653	653	653	653

Bazinės administracijos darbo užmokesčio išlaidos	642	642	642	642	642	642	642
Veiklos sąnaudos	541	498	560	542	537	543	550
Bazinės bendrabučių nuomos ir komunalinių paslaugų išlaidos	135	97	99	101	103	105	107
Bazinės smulkaus inventoriaus pirkimo išlaidos	40	40	40	40	40	40	40
Investicijos į naujas tinklapių skiltis (1.3)	+0	+0	+6	+0	+0	+0	+0
Bazinės paslaugų išlaidos	145	145	145	145	145	145	145
Papildomas akademinio ir administracinio personalo dalyvavimas anglų kalbos kursuose (4.1)	+0	+0	+4	+4	+4	+4	+4
Bazinės konferencijų, mokslinių tyrimų veiklos ir spausdinimo išlaidos	50	50	50	50	50	50	50
Papildoma parama moksliniams tyrimams ir menams (5)	+0	+0	+50	+75	+102	+106	+111
Bazinės bibliotekos išlaidos, kanceliarinės priemonės, transporto išlaidos	47	47	48	48	48	48	49
Kitos išlaidos	94	94	94	54	20	20	20
Plėtos, pritraukimo ir vadybos išlaidos	110	110	189	183	203	193	203
Papildomos išlaidos dėl periodinių studijų programų turinio atnaujinimų (2.2)	+0	+0	+10	+0	+10	+0	+10
Bazinės studentų pritraukimo išlaidos	35	35	35	35	35	35	35
Papildomos išlaidos, susijusios su užsienio rinkodaros ir pritraukimo strategijų kūrimu bei įgyvendinimu	+0	+0	+50	+60	+70	+70	+70
Papildomos išlaidos, susijusios su dviejų metų veiklos plano, skirto studentų ir darbuotojų tarptautiniam mobilumui skatinti, sukūrimu (2.3)	+0	+0	+2	+2	+2	+2	+2

Bazinės renginių, kelionių, apgyvendinimo išlaidos	35	35	35	35	35	35	35
Papildomos išlaidos, susijusios su naujų institucinių partnerysčių kūrimu (3.2)	+0	+0	+10	+4	+4	+4	+4
Bazinės studentų paslaugų išlaidos (kultūrinė ir socialinė veikla, studentiškos iniciatyvos)	15	15	15	15	15	15	15
Papildomos išlaidos studentų karjeros valdymo plano kūrimui ir įgyvendinimui (2.4)	+0	+0	+4	+4	+4	+4	+4
Papildomos išlaidos EHU absolventų tinklo stiprinimui (6.7)	+0	+0	+3	+3	+3	+3	+3
Bazinės Valdančiosios tarybos ir Visuotinio dalininkų susirinkimų išlaidos	25	25	25	25	25	25	25
Bazinės studentų finansinės paramos išlaidos	282	268	278	294	312	335	358
Bazinės Baltarusijos infrastruktūros palaikymo išlaidos	81	50	65	65	65	65	65
Papildomos išlaidos studijų ir infrastruktūros plėtrai ^[2]	0	+22	+52	+203	+298	+419	+527
Iš viso išlaidų ^[3]	3603	3537	3822	3930	4054	4212	4378
Grynasis rezultatas	0	0	0	0	0	0	0

Anksčiau minėtų strateginių tikslų įgyvendinimas teigiamai veikia EHU finansinę plėtrą (žiūrėti toliau pateiktą lentelę).

2 lentelė. Esminiai EHU finansiniai rodikliai strateginiam 2019–2024 metų periodui

	2017/18 Fakt.	2018/19 Plan.	2019/20 Progn.	2020/21 Progn.	2021/22 Progn.	2022/23 Progn.	2023/24 Progn.
Su studijomis susijusių pajamų dalis i visų Universiteto pajamų struktūroje.	19 proc.	18 proc.	24 proc.	25 proc.	27 proc.	29 proc.	32 proc.

Tiesioginių išlaidų ir studentų skaičiaus santykis (vidutinis tiesioginių išlaidų dydis, tenkantis vienam studentui)	1674 €	1997 €	2206 €	2016 €	1883 €	1744 €	1626 €
Studentų ir dėstytojų skaičiaus santykis (2018 m. birželis)	14,5	12,1	11,3	11,9	12,4	13,4	14,4
Mokesčių už mokslą ir studentų skaičiaus santykis (vidutinis mokesčio už studijas dydis per metus)	893 €	971 €	1442 €	1489 €	1543 €	1584 €	1626 €
Universiteto tiesioginių išlaidų padengimas pajamomis, susijusiomis su studijomis, tūkst. eurų)	-600	-665	-479	-352	-242	-125	0
Išlaidų moksliniams tyrimams ir menui dalis visų Universiteto išlaidų struktūroje.	0,98 proc.	0,90 proc.	1,70 proc.	2,10 proc.	2,50 proc.	2,50 proc.	2,50 proc.
Visos išlaidos, tenkančios vienam studentui per metus	4661 €	5425 €	6011 €	5570 €	5261 €	4856 €	4534 €

[1] Į pajamas iš viso nėra įtrauktos Universiteto vykdomų atskirų tikslinės paskirties smulkių projektų finansavimo lėšos ir panaudos būdu neatlygintinai gautų patalpų vertė.

[2] Skirta studijų programos kokybės vystymo (išorinė ekspertizė, kelionių išlaidos, mokymai, tinklų kūrimas ir t. t.) ir infrastruktūros gerinimo (patalpos, kita studijų infrastruktūra, pvz., techninė ir programinė įranga) poreikiams.

[3] Į išlaidas iš viso nėra įtrauktos Universiteto vykdomų atskirų tikslinės paskirties smulkių projektų vykdymo išlaidos ir panaudos būdu neatlygintinai gautų patalpų vertė.

Toliau pateiktos Strategijos finansinės sąlygos su atitinkamomis papildomomis išlaidomis bei investicijomis, skirtomis strateginiams tikslams įgyvendinti.

1 lentelė. Strategijos finansinės sąlygos, 2017–2024

(Tūkst. eurų)	2017/18 Faktas	2018/19 Planas	2019/20 Progn.	2020/21 Progn.	2021/22 Progn.	2022/23 Progn.	2023/24 Progn.
Pajamos							
Su studijomis susijusios pajamos	694	629	589	589	581	581	581
Papildomos su studijomis susijusios pajamos	+0	+0	+315	+408	+521	+657	+800
Studentų apgyvendinimas	168	158	159	160	160	160	160
Papildomas studentų apgyvendinimas	+0	+11	+19	+34	+52	+75	+98
ES skirtos lėšos	1409	1025	930	930	930	930	930
Kiti rėmėjai įskaitant SIDA	1331	1715	1810	1810	1810	1810	1810

Viso pajamų¹	3602	3537	3822	3930	4054	4212	4379
Išlaidos							
Atlyginimai	2589	2589	2678	2644	2639	2658	2676
Dėstytojų atlyginimai, įtraukiant mobilumo išlaidas (tiesioginės išlaidos)	1294	1294	1294	1294	1294	1294	1294
Papildomos studijų programų išlaidos (2.1)	+0	+0	+76	+40	+50	+69	+87
Papildomos dvigubo laipsnio ir jungtinių studijų programų išlaidos (3.1)	+0	+0	+15	+15	+0	+0	+0
Akademinei administracijai ir pagalbinis personalas	653	653	653	653	653	653	653
Pagrindinė administracija	642	642	642	642	642	642	642
Veiksmai	541	498	560	542	537	543	550
Bendrabočio nuoma ir komunalinės paslaugos	135	97	99	101	103	105	107
IT biudžetas	40	40	40	40	40	40	40
Investicijos į naujas tinklapio skiltis (1.3)	+0	+0	+6	+0	+0	+0	+0
Profesinės paslaugos	145	145	145	145	145	145	145
Papildomas akademinio ir administracinio personalo dalyvavimas anglų kalbos kursuose (4.1)	+0	+0	+4	+4	+4	+4	+4
Konferencijų, mokslinių tyrimų veiklos ir spausdinimo išlaidos	50	50	50	50	50	50	50
Papildoma parama moksliniams tyrimams ir menams (5)	+0	+0	+50	+75	+102	+106	+111
Bibliotekos išlaidos, kanceliariinės priemonės, transporto išlaidos	47	47	48	48	48	48	49
Kitos išlaidos	94	94	94	54	20	20	20
Plėtos, pritraukimo ir vadybos išlaidos	110	110	189	183	203	193	203
Papildomos išlaidos dėl periodinių studijų programų turinio atnaujinimų (2.2)	+0	+0	+10	+0	+10	+0	+10
Pritraukimo biudžetas	35	35	35	35	35	35	35
Papildomos išlaidos, susijusios su užsienio rinkodaros ir pritraukimo strategijų kūrimu bei įgyvendinimu	+0	+0	+50	+60	+70	+70	+70
Papildomos išlaidos, susijusios su dviejų metų veiklos plano, skirto studentų ir darbuotojų tarptautiniam mobilumui skatinti, sukūrimu (2.3)	+0	+0	+2	+2	+2	+2	+2
Renginiai, kelionės, apgyvendinimas	35	35	35	35	35	35	35

¹ | bendras pajamas neįtraukta specialioji SIDA parama, skirta plėtrai (papildoma finansinė parama).

Papildomos išlaidos, susijusios su naujų institucinių partnerysčių kūrimu (3.2)	+0	+0	+10	+4	+4	+4	+4
Studentų paslaugų biudžetas (kultūrinė ir socialinė veikla, studentiškos iniciatyvos)	15	15	15	15	15	15	15
Papildomos išlaidos studentų karjeros valdymo plano kūrimui ir įgyvendinimui (2.4)	+0	+0	+4	+4	+4	+4	+4
Papildomos išlaidos EHU absolventų tinklo stiprinimui (6.7)	+0	+0	+3	+3	+3	+3	+3
Valdančiosios tarybos ir visuotiniai dalininkų susitikimai	25	25	25	25	25	25	25
Studentų finansinė parama	282	268	278	294	312	335	358
Baltarusijos infrastruktūros išlaidos	81	50	65	65	65	65	65
Papildomos išlaidos studijų ir infrastruktūros plėtrai ²	0	+22	+52	+203	+298	+419	+527
Iš viso išlaidų ³	3603	3537	3822	3930	4054	4212	4378
Grynasis rezultatas	0	0	0	0	0	0	0

Anksčiau minėti strateginiai tikslai teigiamai veikia EHU finansinę plėtrą (žiūrėti toliau pateiktą lentelę).

2 lentelė. EHU finansiniai rodikliai, 2017–2024

	2017/18 Fakt.	2018/19 Plan.	2019/20 Progn.	2020/21 Progn.	2021/22 Progn.	2022/23 Progn.	2023/24 Progn.
Studentų pajamos ir bendros pajamos, proc.	19 proc.	18 proc.	24 proc.	25 proc.	27 proc.	29 proc.	32 proc.
Tiesioginės išlaidos ir studentų skaičius (vid. tiesioginės išlaidos vienam studentui)	1674 €	1997 €	2206 €	2016 €	1883 €	1744 €	1626 €
Studentų ir dėstytojų EE skaičius (2018 m. birželis)	14,5	12,1	11,3	11,9	12,4	13,4	14,4
Mokesčiai už mokslą ir studentų skaičius (vieno studento vid. faktinis metinis mokestis už mokslą)	893 €	971 €	1442 €	1489 €	1543 €	1584 €	1626 €
Mokėjimai (tiesioginės išlaidos, padengtos iš studentų gautų pajamų, tūkst. eurų)	-600	-665	-479	-352	-242	-125	0
Išlaidos moksliniams tyrimams ir menui bei bendros išlaidos	0,98 proc.	0,90 proc.	1,70 proc.	2,10 proc.	2,50 proc.	2,50 proc.	2,50 proc.
Visos išlaidos vienam studentui	4661 €	5425 €	6011 €	5570 €	5261 €	4856 €	4534 €

² Skirta studijų programos kokybės vystymo (išorinė ekspertizė, kelionių išlaidos, mokymai, tinklų kūrimas ir t. t.) ir infrastruktūros gerinimo (patalpos, kita studijų infrastruktūra, pvz., techninė ir programinė įranga) poreikiams.

³ Į bendras pajamas neįtraukta specialioji SIDA parama, skirta plėtrai (papildoma finansinė parama).

6. Strategijos įgyvendinimas

Šiame skyriuje pateikiamos galutinės Strategijos įgyvendinimo nuostatos (pareigos, atsakomybės ir susijusios procedūros).

6.1. Pareigos ir atsakomybė

Strategijos įgyvendinimo proceso pareigos ir atsakomybė:

- Kasmetinė pažangos apžvalga kalendorinių metų viduryje (atlikus vidurio laikotarpio peržiūrą);
 - Atsakingas: Rektorius.
- Duomenų rinkimas, būtinas pažangos ir pagrindinių veiklos rezultatų vertinimo rodiklių (PVR) įvertinimui atlikti;
 - Atsakingas: Rektoriaus biuras.

Vidurio laikotarpio peržiūros rezultatai (strateginių tikslų pažanga, jų įgyvendinimą lemiantys veiksniai ir galimos Strategijos korekcijos) pateikiami ir analizuojami per vidurio laikotarpio Strategijos įgyvendinimo posėdžius.

Už strateginių tikslų vykdymo pažangos rezultatus atsako įgyvendinimo plane nurodyti atitinkamas pareigas užimančios asmenys (žr. 5 skyrių).

6.2. Strategijos koregavimas

Įgyvendinant Strategiją, svarbu pastebėti ir reaguoti į galimus vidaus ir išorės pokyčius. Atsižvelgiant į vidurio laikotarpio peržiūrų rezultatus, Strategija gali būti pakoreguota, toliau stebint specialius projektus ir užduotis.

Strategija koreguojama esant vienai ar kelioms šių priežasčių:

- strateginiams tikslams didelės įtakos turi nenumatyti išorės aplinkos pokyčiai;
- neįmanoma atlikti strateginių užduočių dėl netinkamo personalo, išteklių ar įsipareigojimų paskirstymo;
- veiklos rodikliai netinkamai pagrįsti dėl patirties stokos;
- darbuotojų kompetencijos nėra tinkamos numatytoms strateginėms užduotims atlikti.

Strategija gali būti patvirtinta ir koreguojama tik gavus oficialų EHU Valdančiosios tarybos leidimą.

Strategijos įgyvendinimo planas (5 skyrius) gali būti koreguojamas gavus oficialų EHU rektoriaus leidimą (įprasta procedūra: atlikus vidurio laikotarpio peržiūras).

1. Priedas. EHU rizikų vertinimas

Šiame Strategijos priede pateiktos ir įvertintos strateginių iniciatyvų ar kitų universiteto veiksmų rizikos bei planuojamas kiekvienos rizikos mažinimas (kaip nustatyta 2017 m. gegužės 1 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 149).

Kiekvienos rizikos poveikis ir tikimybė vertinami naudojant tris pagrindinius lygmenis: mažas (maža) – vidutinis (vidutinė) – aukštas (aukšta).

3 lentelė. Rizikų vertinimas

Rizika Apibūdinimas	Poveikis	Tikimybė	Mažinimas
Licencijos vykdyti studijas Lietuvos Respublikoje netekimas EHU turi būti pasiruošęs įgyvendinti savo pasitraukimo strategiją, taikytiną tuo atveju, jeigu universitetas netektų leidimo vykdyti studijas Lietuvos Respublikoje ar universiteto veiklos vykdymo licencijos. Atsiradus rizikai, turi būti įvykdyti įsipareigojimai esamiems studentams.	Didelis	Nuo mažos iki vidutinės	EHU pasitraukimo strategiją sudaro trys pagrindinės užduotys: (i) stabdyti studentų pritraukimo procesą ateinantiems mokslo metams, (ii) stengtis, kad esami studentai galėtų baigti studijas kaip numatyta, (iii) nesant tokių galimybių, suderinti su bendradarbiaujančiomis Lietuvos, Baltarusijos ar kitų šalių institucijomis dėl EHU studentų priėmimo, atsižvelgiant į jų pasirinktas studijų programas bei pažangą. Siekiant įgyvendinti anksčiau minėtus tikslus, turi būti atlikti šie veiksmai: • suburti Pasitraukimo strategijos projekto valdymo tarnybą (PVO) ir parengti Pasitraukimo strategijos įgyvendinimo detalų veiksmų planą, nustatant terminus bei atsakomybę; • nedelsiant paskelbti įspėjimo laikotarpį, per kurį stojimo į EHU procesas yra stabdomas: aktyviai informuoti potencialius studentus ir institucinius partnerius; koreguoti esamą išorės komunikacijos strategiją; • pradėti tikslingą vidinę komunikaciją EHU esamiems studentams ir darbuotojams: pranešti apie esamą padėtį ir įsipareigojimus dėl veiksmų, kurių būtina imtis, bei galimas pasirinkimo alternatyvas; • inicijuoti derybas su EHU rėmėjais dėl finansinės paramos teikimo įgyvendinant Pasitraukimo strategiją (tiesioginės ir veiklos sąnaudos, pervedimai į partnerių universitetus, darbuotojų atleidimas iš darbo); • inicijuoti derybas su LR Švietimo ir mokslo ministerija dėl EHU akreditacijos pratęsimo iki artėjančių mokslo metų (siekiama išduoti akredituotus EHU diplomus 1–2 absolventų grupėms); • atitinkamai nustatyti tikslią studentų, kuriuos

			reikės perkelti į partnerių universitetus, dalį; • inicijuoti derybas su partnerių universitetais dėl studentų perkėlimo alternatyvų ir jų fizinių bei finansinių sąlygų. Perkėlimų alternatyvos turi būti nukreiptos į esamų studentų studijų kryptis (programas), studijų formas, finansines sąlygas (studijų kainą, stipendijas, apgyvendinimą), studijų kalbą. Pirmosios derybos turi būti pradėtos su JAV Bardo koledžu, Sankt Peterburgo valstybiniu A. I. Herceno pedagoginiu universitetu, Vytauto Didžiojo universitetu; • pradėti grupinę ir privačią komunikaciją su esamais studentais dėl jų perkėlimo alternatyvų; paaiškinti veiksmus ir sprendimus, kurių reikia imtis; • inicijuoti tikslines derybas su potencialiais (numatytais šioje Strategijoje) partnerių universitetais, turinčiais dvigubo laipsnio ir jungtinių studijų programas. Užtikrinti EHU diplomų pakeitimą į alternatyvius partnerių universitetų diplomus; • sureguliuoti išorinę komunikaciją su EHU bendruomene (studentais ir jų šeimomis, darbuotojais, alumnaais), partnerių institucijomis, organizacijomis ir visuomene.
Likvidumo rizika EHU gali atsidurti tokioje padėtyje, kai negalės užtikrinti finansinio likvidumo. Tuo atveju, jei studentų skaičius ir toliau mažės, o rėmėjų kiekis bus pastovus ar mažės, EHU nebegalės vykdyti savo įsipareigojimų.	Didelis	Maža	(i) Detalus grynujų pinigų srauto planavimas, (ii) tiekėjų valdymas, (iii) mokėjimo sąlygų peržiūrėjimas studentų sutartyse, (iv) strateginės iniciatyvos, nukreiptos į studentų skaičiaus didinimą ir studijų mokesčių atnaujinimą.
Nepakankama pokyčių vadyba ir komunikacija Dabartinė Strategija numato sąlygas reikšmingiems EHU padėties rinkoje pokyčiams, taip pat vidaus procedūroms ir iniciatyvoms. Esant EHU personalo motyvacijos, kompetencijos ir informacijos trūkumui, atsiranda žmogiškųjų ir kitų išteklių švaistymo	Vidutinis	Maža	(i) Detalus Strategijos pristatymas EHU darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims, (ii) atsakingų asmenų paskyrimas kiekvienam Strategijos tikslui, (iii) vidurio laikotarpio Strategijos įgyvendinimo pažangos peržiūra.

rizika.			
Suinteresuotųjų šalių konfliktas Kadangi EHU ypač priklauso nuo universiteto suinteresuotųjų šalių tiek dėl finansinių, tiek dėl intelektinių išteklių, universitetas turi skirti daugiau dėmesio suinteresuotųjų šalių informavimui pristatant ir įgyvendinant strategines iniciatyvas, misiją, viziją ir vertybes.	Vidutinis	Maža	(i) Strategijos svarstymas su pasirinktomis suinteresuotosiomis šalimis, (ii) informacijos teikimas per Strategijos įgyvendinimo vidurio laikotarpio peržiūras.