

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

INESA AKSIUTOVA

AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS POLITIKA
LIETUVOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. Giedrius Viliūnas

VILNIUS
2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

INESA AKSIUTOVA

AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS POLITIKA
LIETUVOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas
_____ doc. dr.

Giedrius Viliūnas
2013 -

Recenzentas

Atliko
_____ stud.

2013 04

Inesa Aksiutova
2013 03 25

VILNIUS
2013

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS POLITIKOS BENDROSIOS NUOSTATOS.....	12
1.1. Pagrindinės sąvokos.....	12
1.1.1. Aukštojo mokslo kokybės samprata.....	12
1.1.2. Aukštojo mokslo politikos samprata.....	14
1.2. Aukštojo mokslo kokybės sampratos ir kokybės politikos raida Europoje	15
1.3. Aukštojo mokslo kokybės sampratos ir kokybės politikos raida Lietuvoje.....	21
2. AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS.....	26
2.1. Kokybės politikos įgyvendinimas	26
2.2. Kokybės politikos įgyvendintojai.....	30
2.3. Kokybės politikos užtikrinimo priemonės.....	33
2.3.1. Išorinis kokybės užtikrinimas.....	34
2.3.2. Vidinis kokybės užtikrinimas.....	43
3. KOKYBĖS VADYBOS KULTŪROS TYRIMAS.....	51
3.1. Tyrimo metodika ir eiga.....	51
3.2. Tyrimo duomenų ir rezultatų analizė.....	55
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	83
LITERATŪRA.....	85
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	96
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	98
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	100
PRIEDAI.....	102

PRIEDAI

1	priedas. Interviu su Aurelija Valeikiene.....	102
2	priedas. Interviu su Eugenijumi Stumbriu.....	104
3	priedas. Interviu su Sauliumi Vengriu.....	108
4	priedas. Žvilgsnis į Europos aukštąjį mokslą 2010 metais: Bolonijos proceso poveikis: Bolonijos proceso dokumentų chronologinė seka.....	111
5	priedas. Kokybės vadybos kultūra: tyrimo anketa.....	113
6	priedas. Diskusijų aktyvumas kokybės užtikrinimo tema VU, ViKO ir VDA akademinės bendruomenės nuomone.....	116
7	priedas. VU, ViKO ir VDA akademinės bendruomenės studijų kokybės vertinimas.....	117
8	priedas. VU, ViKO ir VDA akademinės bendruomenės dalyvavimas institucijos veiklos procesuose.....	122
9	priedas. VU, ViKO ir VDA studijų kokybės lyderio elgesio vertinimas.....	125

LENTELĖS

1 lentelė. Kokybės iniciatyvų raida.....	16
2 lentelė. Kokybės užtikrinimo Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje atitiktis bendriesiems KU principams.....	28
3 lentelė. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo kriterijai.....	39
4 lentelė. Aukštųjų mokyklų teisės organizaciniu, finansiniu, personalo valdymo ir akademinio požiūriu.....	42
5 lentelė. Aukštųjų mokyklų studentai ir personalas 2011-2012 mokslo metų pradžioje.....	54
6 lentelė. Respondentų aktyvumas.....	55
7 lentelė. Studijų dalykų vertinimas.....	64
8 lentelė. Vertinimo kriterijų taikymas.....	65
9 lentelė. Dėstytojų pedagoginės kompetencijos ir šiuolaikiškumo vertinimas.....	66
10 lentelė. Studijų išteklių vertinimas.....	66
11 lentelė. Atgalinio ryšio užtikrinimo vertinimas.....	67
12 lentelė. Viešo informavimo vertinimas.....	68
13 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas institucijos veiklos kokybės tikslų formulavime ir sprendimų priėmime	69
14 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas institucijos problemų nustatyme.....	70
15 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas skatinimo sistemose.....	70
16 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas studijų programų kūrime, dalykų ir dėstytojų vertinime.....	71
17 lentelė. Studijų kokybės lyderio elgesio vertinimas.....	73
18 lentelė. Atlikti kokybės tobulinimo darbai administracijos darbuotojų nuomone.....	78
19 lentelė. Atlikti kokybės tobulinimo darbai pedagoginio personalo nuomone.....	79
20 lentelė. Atlikti kokybės tobulinimo darbai studentų nuomone.....	80

PAVEIKSLAI

1 pav. Požiūriai į aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą 2009/2010 m.....	38
2 pav. Universitetų autonomija ir valstybės reguliavimas.....	41
3 pav. Kokybės kultūra ir kokybės vadyba.....	45
4 pav. VU administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas.....	56
5 pav. ViKO administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas.....	56
6 pav. VDA administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas.....	57
7 pav. Studijų kokybės užtikrinimo veiksniai VU bendruomenės nuomone.....	57
8 pav. Studijų kokybės užtikrinimo veiksniai ViKO bendruomenės nuomone.....	58
9 pav. Studijų kokybės užtikrinimo veiksniai VDA bendruomenės nuomone.....	58
10 pav. Diskusijų kokybės užtikrinimo tema aktyvumas aukštosiose mokyklose.....	59
11 pav. VU taikomi studijų kokybės užtikrinimo procesai bendruomenės nuomone.....	60
12 pav. ViKO taikomi studijų kokybės užtikrinimo procesai bendruomenės nuomone.....	61
13 pav. VDA taikomi studijų kokybės užtikrinimo procesai bendruomenės nuomone.....	61
14 pav. Tobulinimo procesų ir procedūrų taikymas aukštosiose mokyklose.....	74
15 pav. Kokybės tobulinimo modelių diegimas aukštosiose mokyklose.....	76
16 pav. Kokybės tobulinimo modelių diegimo priežastys aukštosiose mokyklose.....	77
17 pav. Problemos diegiant kokybės tobulinimo modelius.....	78

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaruoju dešimtmečiu vis daugiau dėmesio skiriama aukštojo mokslo kokybei ir jos užtikrinimui. Kokybiškas aukštasis mokslas ne tik Europoje, bet ir visame pasaulyje tapo vienu svarbiausių politinių prioritetų, kuriant bendrą aukštojo mokslo erdvę. Šį procesą sąlygojo XX a. aukštojo mokslo iššūkiai – aukštųjų mokyklų skaičiaus augimas, studentų skaičiaus didėjimas, studijų programų gausėjimas, padidėjęs visuomeninis ir politinis susidomėjimas aukštojo mokslo institucijų atskaitomybe, didėjanti šalies ir tarptautinė universitetų bei kolegijų konkurencija, universitetų autonomija, internacionalizacijos ir globalizacijos procesai, kintantys studentų lūkesčiai mokymo turiniui ir metodams, visuomenės reikalavimai studijų kokybei. Pasak Juodaitytės, aukštajam išsilavinimui tapus masiniam labai reikšminga pasidarė naujoji studijų kokybės filosofija, kurios „esminis teiginys yra toks: masinis aukštojo išsilavinimo pobūdis atmeta centralizuotą kontrolę, kadangi ji tampa neefektyvi. Tad reikalinga lanksti valdymo sistema, kuri galėtų funkcionuoti kiekvienoje konkrečioje aukštojoje mokykloje“.¹ Už aukštosioms mokykloms suteiktą autonomiją Europos šalių švietimo politikai pareikalavo studijų kokybės užtikrinimo (toliau tekste – KU).

Kaip teigia Laužackas, „kokybės problema yra visuotinė, akivaizdi. Tačiau kokybės užtikrinimo – labiau politinė. Tai rodo, kad nepakanka suvokti kokybiškos veiklos svarbą. Būtina kasdienybėje atlikti tam tikrus kryptingus veiksmus tam, kad veiklos rezultatai kuo geriau atitiktų iškeltus tikslus“.² Don F. Westerheijden nuomone, „aukštojo mokslo kokybė tapo politiniu klausimu nutrūkus tradiciniams pasitikėjimu grįstiems santykiams tarp aukštojo mokslo institucijų ir visuomenei atstovaujančių politikų“.³

Didėjantys reikalavimai aukštojo mokslo kokybei ir Lietuvoje iškelia aukštojo mokslo politikams pagrindinį uždavinį – užtikrinti aukštojo mokslo kokybę. Šiuo metu šalyje aukštojo mokslo kokybės siekis yra vienas pagrindinių aukštojo mokslo politinės darbotvarkės temų. Lietuvoje vykdoma aukštojo mokslo kokybės politika yra sąlygojama Bolonijos proceso iškeltų tikslų. Būdama Bolonijos proceso nare ir siekdama kurti konkurencingą ir žiniomis grįstą ekonomiką, nacionalinę kokybės politiką mūsų šalis modeliuoja remdamasi Lisabonos

¹ Juodaitytė A., „Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija“, *Aukštojo mokslo kokybė 1*, 2004, p.18

² *Studijų kokybės užtikrinimo sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste: konferencijos medžiaga 2003 m.*, <http://skc.vdu.lt/downloads/stud_kok_sistemos_modeliavimas_studija.pdf> [žiūrėta 2013-01-10]

³ Westerheijden F., „Judančio taikinio link: aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas Europoje“, *Aukštojo mokslo kokybė 2*, 2005, p.53

konvencijos, Bolonijos, Sorbonos deklaracijų, Bolonijos procesą lydinčių komunikatų, Europos Tarybos ir Parlamento rekomendacijų ir kitų teisės dokumentų nuostatomis. Šalyje kuriama ir įgyvendinama aukštojo mokslo kokybė pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Valstybės švietimo strategiją ir kitus dokumentus. Į kokybės gerinimą nuo 2009 m. yra nukreipta aukštojo mokslo reforma. Kadangi gausu politinių ir administracinių dokumentų, reglamentuojančių aukštojo mokslo kokybę, jos užtikrinimą ir puoselėjimą, todėl šių procesų mokslinė analizė yra aktuali ir svarbi praktikai.

Temos naujumas. Aukštojo mokslo kokybė plačiai diskutuojama tema. Didžiulis susidomėjimas aukštojo mokslo kokybės fenomenu skatina plėtoti nacionalines ir tarptautines diskusijas. Kokybės politika evoliucionuoja: keičiasi kokybės samprata ir valdymas – tai skatina naujus tyrinėjimus. Europoje gausu mokslinių monografijų, straipsnių ir tyrimų, skirtų kokybės politikai, kokybės užtikrinimo problemai nagrinėti, tokių kaip Europos universitetų asociacijos (toliau tekste – EUA) tyrimai kokybės kultūros, autonomijos, kokybės mokymo tema. Lietuvoje pasigendama sisteminių darbų, apimančių kokybės politikos formavimo ir įgyvendinimo procesus. Trūksta profesionalios Lietuvos aukštojo mokslo kokybės politikos analizės.

Temos iširtumas. Aukštojo mokslo kokybės ir studijų kokybės sampratas yra nagrinėję lietuvių autoriai K. Kriščiūnas ir R. Daugėlienė (studijų kokybės samprata, kokybės vertinimo kriterijai), P. Žiliukas ir R. Laužackas (aukštojo mokslo fenomenas: kontekstas ir turinys), R. Kučinskienė ir V. Kučinskas (studijų kokybės sistemos kūrimas ir valdymas Lietuvos kolegijose), J. Juodaitytė, A. Valiuškevičiūtė, L. Ramonienė, M. Lanskoronskis bei užsienio autoriai L. Vlasceanu, A. Kohontas, J. N. Bergočas, (dėmesys kokybės kaip keitimosi sampratai nagrinėti), T. Saarinen (kokybės sampratos kaitą Bolonijos procese), L. Harvey, D. Greenas, J. M. Pawlowski (globalus požiūris į aukštojo mokslo kokybės valdymą, taikant ISO standartą).

Aukštojo mokslo kokybės problemas yra gvildenę E. Stumbrys (studijų kokybės sistemos sukūrimo aukštojo mokslo sistemoje problema), J. Juodaitytė (visuotinės kokybės filosofija, jos transformacija ir reikšmė aukštojo mokslo studijų kokybei), M. Misiūnas (studijų kokybės užtikrinimo praktika ir problemos kolegijose), I. Savickienė ir K. Pukelis (studijų kokybės vertinimo instituciniu lygmeniu dimensijos, standartai, kriterijai bei kokybės užtikrinimo principų taikymas Lietuvos KU sistemose), V. Bartuševičienė, R. Raza, D. Van Damme, R. E. Stake'as.

Aukštojo mokslo KU teisinio reguliavimo problemas plačiai tyrė A. Pūraitė (detalus teisinis reguliavimas varžantis aukštųjų mokyklų autonomijos laisvę).

KU priemonės yra analizavęs E. Stumbrys (vidinio ir išorinio KU mechanizmai), G. Žibėnienė, E. Vagnerienė, R. Žilinskaitė (aukštojo mokslo akreditavimo atsiradimo sąlygos Europos ir Lietuvos kontekste), K. Pukelis.

Apie kokybės kultūrą ir kokybės vadybą yra rašiusi G. Adomavičienė ir R. Pukelytė (Europos ir JAV kokybės kultūros koncepcijos, kokybės dimensijos), B. Pociūtė (kokybės kultūros samprata ir jos reikšmė gerinant studijų kokybę aukštojoje mokykloje), J. Ruževičius (kokybės vadybos sistemų diegimo ypatumai ir problemos), A. Valiuškevičiūtė ir R. Žiogelevičiūtė (akademinio personalo dalyvavimo kokybės kultūros plėtroje problemos), R. Kučinskienė ir V. Kučinskas (ISO standarto taikymo galimybės ir praktika).

Ypatingas dėmesys kokybės skatinimui skiriamas Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (toliau tekste – ENQA) ir EUA tyrimuose. Ištirta aukštųjų mokyklų kokybės kultūros padėtis aukštosiose mokyklose bei pateikti gerosios patirties pavyzdžiai.

Darbo problema. Lietuvos aukštojo mokslo politika yra gana nuosekliai formuojama remiantis tarptautine gerąja patirtimi, tačiau nei suinteresuotosios pusės, nei ekspertai kol kas nefiksuoja aukštojo mokslo kokybės pagerėjimo.

Darbo objektas. Aukštojo mokslo kokybės politika.

Darbo dalykas. Aukštojo mokslo kokybės politikos formavimo ir įgyvendinimo tendencijos.

Darbo tikslas. Remiantis Europos aukštojo mokslo politikos formavimo ir įgyvendinimo praktika, ištirti pagrindines aukštojo mokslo kokybės politikos Lietuvoje tendencijas.

Darbo uždaviniai. Šiam tikslui pasiekti iškelti tokie darbo uždaviniai:

1. Pristatyti aukštojo mokslo kokybės ir kokybės politikos sampratą.
2. Išanalizuoti kokybės suvokimo ir kokybės politikos raidą Europoje ir Lietuvoje.
3. Ištirti aukštojo mokslo kokybės politikos įgyvendinimo praktiką Lietuvoje.
4. Atlikti Vilniaus universiteto (VU), Vilniaus dailės akademijos (VDA) ir Vilniaus kolegijos (ViKO) studijų kokybės vadybos kultūros tyrimą.

Hipotezės. 1. Lietuvos aukštojo mokslo politikoje geroji patirtis perimama deklaratyviai, o realybėje išlieka daug suvaržymų ir gerosios patirties principai iki galo nėra įdiegiami todėl, kad Europos aukštojo mokslo kokybės politika orientuojasi į kokybės kultūros ugdymą aukštojo mokslo institucijose, o Lietuvoje dar daug išorės kontrolės ir priežiūros. 2. Aukštojo mokslo kokybės politika Lietuvoje iš esmės yra panaši į kitų Europos šalių, tačiau aukštosiose mokyklose ji nėra tinkamai įgyvendinama todėl, kad vyrauja formalus požiūris į kokybės procedūrų atlikimą.

Metodai. Darbo tikslui pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti naudota kelių metodų sintezė:

1. Dokumentų analizės metodas. Analizuojami Lietuvos teisės aktai, tarptautinės sutartys, strategijos, rekomendacijos, geroji užsienio patirtis.
2. Mokslinės literatūros analizės metodas. Aiškinamos Lietuvos ir užsienio mokslininkų aukštojo mokslo sampratos, istorinė raida, kokybės užtikrinimo priemonės.
3. Analitinis – kritinis metodas. Ieškomos problemos ir galimi sprendimų būdai, kurie pateikiami išvadose.
4. Istorinis analizės metodas. Analizuojama kokybės sampratos ir kokybės politikos raida Europoje ir Lietuvoje.
5. Lyginamasis metodas. Tyrimo metu tarpusavyje lyginami aukštųjų mokyklų rezultatai.
6. Anketinės apklausos metodas. Naudojamas siekiant gauti tyrimo metu kuo objektyvesnę informaciją.
7. Struktūruoto interviu metodas. Naudojamas siekiant nuodugniau analizuoti nagrinėjamus klausimus. Interviu imtas iš Studijų kokybės vertinimo centro (toliau tekste – SKVC) pavaduotojos Aurelijos Valeikienės (Priedas 1), Lietuvos Mokslo Tarybos Mokslo programų skyriaus vedėjo Eugenijaus Stumbrio (Priedas 2) ir Vilniaus dailės akademijos Strateginės raidos prorektorius Sauliaus Vengrio (Priedas 3).

Analizuojant aukštojo mokslo kokybės politiką iš viešojo administravimo teorinės pusės, remiamasi Naujosios viešosios vadybos (NVV) teorine paradigma. NVV idėjų autoriai D. Osbornas ir T. Gebleris apibrėžė 10 „Versliniškos valdžios“ principų⁴, kurie yra naujojo valstybinio valdymo esmė. Darbo autorė tokius principus kaip: į vartotoją orientuota valdžia (pagrindinis aukštosios mokyklos klientas – studentas ir jo poreikių patenkinimas, kokybiškų studijų užtikrinimas), į rezultatus orientuota valdžia (dėmesys veiklos rezultatams, panaudojant savianalizės ir akreditacijos metodus), decentralizuota valdžia (pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo: ŠMM funkcijų perdavimo SKVC; aukštųjų mokyklų autonomijos plėtimo ir didesnės atskaitomybės; į sprendimų priėmimą įtraukiama visa aukštojo mokslo bendruomenė). Siekiant viešojo sektoriaus efektyvumo (konkrečiu atveju aukštųjų mokyklų efektyvumo), remiamasi visuotinės kokybės vadybos idėjomis – darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, organizacijos klimato kūrimas, orientacija į vartotojo poreikius, dėmesys strateginiams tikslams, kontrolei ir periodiniam vertinimui.

⁴ Osborne D., Gaebler T., *Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading : Addison-Wesley, 1992, 405 p.

Analizuojant darbo temą, koncentruojamasi į viešosios politikos teorinę prieigą – viešosios politikos fazes ir procedūras, politikos formavimo ir įgyvendinimo procesą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, pasiūlymai, priedai.

Magistrinio baigiamojo darbo įvade aptariamas temos naujumas ir aktualumas, apibrėžiama problema, darbo objektas, tikslas, iškeliami uždaviniai, spėjamos dvi hipotezės, nurodomi darbe naudojami metodai, pateikiamos pagrindinės šaltinių nuorodos.

Pirmoje dalyje pristatoma ir analizuojama aukštojo mokslo kokybės ir kokybės politikos samprata. Pateikiami užsienio ir lietuvių mokslininkų požiūriai. Taip pat analizuojama aukštojo mokslo kokybės sampratos ir kokybės politikos formavimo raida Europoje ir Lietuvoje. Įžvelgiamos pagrindinės kokybės politikos formavimo problemos.

Antroje dalyje analizuojamas aukštojo mokslo kokybės politikos įgyvendinimo procesas. Supažindinama su pagrindiniais kokybės politikos įgyvendintojais. Detaliai nagrinėjamos vidinės ir išorinės kokybės užtikrinimo priemonės. Įžvelgiamos pagrindinės kokybės politikos įgyvendinimo problemos.

Trečioje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, eiga, rezultatų analizė ir išvados.

Darbo literatūra ir šaltiniai. Svarbiausi su aukštojo mokslo kokybe susiję dokumentai yra Bolonijos proceso komunikatai, Sorbonos, Bolonijos deklaracijos, Lisabonos konvencija, Europos Tarybos ir Parlamento rekomendacijos, Lietuvos švietimui ir aukštajam mokslui skirti įstatymai (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (1991, 2009); Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas (2000), Vyriausybės, ŠMM ministro, SKVC direktoriaus įsakymai – padėję sistemingai ištirti kokybės politikos raidą Lietuvoje ir Europoje.

Naudotasi moksliniu žurnalu „Aukštojo mokslo kokybė“ (Nr. 1-8). Tai svarbiausias lietuviškas mokslo žurnalas, kuriame pateikiama vertingų teorinių ir empirinių aukštojo mokslo kokybės tyrimų.

Svarbūs darbo šaltiniai yra EUA atlikti tyrimai: „Kokybės kultūra: kokybės užtikrinimo procesas aukštajame moksle“ (2009-2012), „Universitetų autonomija Europoje“ (2011) bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) programa „Kokybiškas mokymas aukštajame moksle: politika ir praktika“. Remtasi „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis“ (2006); Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro ataskaitomis: „Tendencijos aukštajame moksle: suinteresuotųjų šalių požiūriai“ (2012), „Mokslo ir studijų valdymo kompleksinė analizė“ (2009).

Taip pat panaudota informacija iš SKVC, ŠMM, EUA, OECD, europe.eu ir kt. internetinės svetainės.

I AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS POLITIKOS BENDROSIOS NUOSTATOS

1.1. Pagrindinės sąvokos

1.1.1. Aukštojo mokslo kokybės samprata

Detali mokslinės literatūros analizė darbo autorei leido išskirti kokybės reikšmes, vartojamas aukštojo mokslo kontekste. Autoriai V. Vaicekauskienė, K. Kaziliūnas (2007), tradiciškai kokybę įvardija kaip atitikimą standartams, aukštą įvertinimą, vartotojo poreikių patenkinimą ir kt. K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė (2001) pastebi naują tendenciją, kai kokybės sąvoka yra įtraukiama į aukštojo mokslo veiklos sferą, kuri suvokiama kaip atitikimas užsibrėžtam tikslui.⁵ Anot autorių tokia kokybės interpretacija reikalauja aukštųjų mokyklų atsakomybės formuojant institucijos tikslus, kurių realizavimas vertinamas kaip veiklos kokybė. Kokybę kaip aukštosios mokyklos veiklos rezultatų atitikimą siekiamiems tikslams apibrėžia L. Vlasceanu⁶. Autorius šią koncepciją pateikia kaip poreikį atitikti visuotinai pripažintiems standartams, kurie reikalingi kokybei užtikrinti; visas dėmesys kreipiamas į darbo efektyvumą – programų misijos ir tikslų įgyvendinimą. Mokslininkas kokybę įvardija ir kaip tinkamumą tikslui pasiekti. Kreipiamas dėmesys į jau numatytus tikslus ir institucijos ar studijų programos misiją. Kiek institucija yra adekvati tikslui pasiekti – įvertinamas tinkamumas tikslui. Remiantis šiuo požiūriu, Vlasceanu išskiria du alternatyvius kokybės modelius:

1) kokybė kaip riba, pagal kurią yra nustatomi kriterijai ir normos, kurias turi pasiekti visos programos ar institucijos, kad būtų laikomos kokybiškomis;

2) kokybė kaip vartotojų pasitenkinimas: aukštojo mokslo institucija atsižvelgia į vartotojų lūkesčius.

Kokybę kaip atitikimą tikslui bei kitas aukštojo mokslo kokybės koncepcijas interpretuoja L. Harvey ir D. Green⁷:

- kokybė kaip atitikimas tikslui. Norint įvertinti aukštojo mokslo kokybę, turi būti užsibrėžtas aiškus tikslas. Pagrindinis šios koncepcijos trūkumas yra nuolat besikeičianti politinė, socialinė, ekonominė aplinka, sunkinanti išsikelti ilgalaikius tikslus;

- kokybė kaip pranašumas (paskata aukštajai mokyklai būti geriausiai);

⁵ Kriščiūnas K., Daugėlienė R., „Aukštojo mokslo kokybė: globalinis požiūris ir kriterijai“, *Kokybės vadyba – konkurencingumo verslo pamatas*, Kaunas: Technologija, 2001, p.99

⁶ Vlasceanu L, et.al. *Quality Assurance and Accreditation: a Glossary of Basic Terms and Definitions*, 2007, p.70, <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001346/134621e.pdf>> [žiūrėta 2012-04- 01]

⁷ Harvey L., Green D., „Defining Quality“, *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18,1, 1993, p. 9-34

- kokybė kaip klaidų išvengimas (standartai nėra pilnai tinkama kokybės vertinimo sistema);
- kokybė kaip pasikeitimas (dėmesys studentams, jų įgytų žinių ir įgūdžių panaudojimas ekonomikos rinkai priklausomai nuo aukštosios mokyklos statuso ir parengimo);
- kokybė kaip normų, standartų visuma (kiekvienos veiklos kokybei įvertinti, būtinas vertinimo kriterijų nustatymas);
- kokybės gerinimas (atliekamų veiklų funkcijų kokybės gerinimas).

Kokybę, kaip „objekto atitiktį reikiamoms charakteristikoms ir jo gebėjimams tenkinti esamus ir numatomus vartotojų poreikius“, ⁸ įvardija Kučinskas ir Kučinskienė. „Kokybę kaip vartotojų poreikius tenkinantį rezultatą, atitinkantį tam tikrų paslaugų modelį“, įvardija A. Juodaitytė.⁹ Tuning projekte (2000), kurio vienas iš veiklos sričių yra mokymosi proceso kokybės gerinimas, kokybė – gebėjimas identifikuoti suinteresuotųjų pusių tikslus, lūkesčius ir gebėjimas juos pasiekti tinkamomis priemonėmis. K. Kriščiūnas ir R. Daugėlienė¹⁰ aukštojo mokslo kokybę traktuoja kaip akademinės bendruomenės teikiamų paslaugų visuomenei ypatumų bei charakteristikų visumą, kuri patenkina jos socialinius, ekonominius, politinius ir kultūrinius poreikius. Autoriai pabrėžia, kad aukštojo mokslo kokybė yra susijusi su vertinimu, veiklos efektyvumu, vertybių sistema, globalizmo, internacionalizavimo iššūkiais.

Kaip nurodo A. Kohontas ir J. N. Bergočas, aukštojo mokslo kokybė yra „transformacijos procesas, kurio tikslas – parengti kompetentingus specialistus, ypatingą dėmesį skiriant žmogaus prisitaikymo prie darbo pareigų, kritinio mąstymo ir inovacijų kūrimo gebėjimams plėtoti bei supratimui apie asmeninės pažangos svarbą ir jos panaudojimą darbe stiprinti“.¹¹ J. M. Pawlowski (2008) kokybės modelius skiria orientuotus į procesą, į kompetencijas ir galutinį rezultatą. Šis požiūris kaip ir L. Vlasceano bei kitų išvardintų autorių parodo, kad kokybė yra kintantis procesas, kurio centre yra studentas.

Darbo autorė mano, aukštojo mokslo kokybė priklauso nuo institucijos keliamų tikslų, misijos ir gebėjimo patenkinti studentų lūkesčius. Aukštojo mokslo kokybė nusakoma ne tik galutinio rezultato įvertinimu, bet ir viso proceso kokybe. Dėmesys sutelkiamas į kokybės procedūrų vykdymą ir jų gerinimą. Tokia samprata bus vadovaujama viso darbo metu.

⁸ Kučinskienė R., Kučinskas V., „Studijų kokybės sistemos kūrimas ir valdymas“, *Acta Pedagogica Vilnensia* 14, 2005, p.185

⁹ Juodaitytė A., „Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija“, *Aukštojo mokslo kokybė* 1, 2004, p.1

¹⁰ Kriščiūnas K., Daugėlienė R., „Aukštojo mokslo kokybė: globalinis požiūris ir kriterijai“, *Kokybės vadyba – konkurencingumo verslo pamatas*, Kaunas: Technologija, 2001, p.99

¹¹ Bergoč J. N., Kohont A., „On the way into the Bologna reform – a consideration of the quality and the role of human resource management in higher education system“, *Quality of Higher Education* 7, 2010, p.13

1.1.2. Aukštojo mokslo politikos samprata

„Viešojo politika – valstybės valios išraiška valdžios veikla ir tos veiklos priežastys, sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo motyvacija“.¹² Anglų kalboje politika arba viešoji politika yra išreiškiama dvejomis sąvokomis „politics“ ir „policy“. Pasak S. Naidu (2011), R. Želvio (2003), Ozga (2000) ir kt. sąvoka „politics“ yra tai, ką nagrinėja politologija. Terminas vartojamas įvardijant tokius visuomenės gyvenimo reiškinius kaip politinių pažiūrų ir interesų formavimasis, būrimasis į politines organizacijas, politinių partijų veikla, kova dėl įtakos ir valdžios, valstybės valdymo pobūdis įgijus valdžią.¹³ Šiuolaikinėje anglų kalboje „policy“ reiškia tam tikrą veiksmų kursą arba planą, tam tikrą politinių tikslų aibę, bet ne administravimą.¹⁴

Kaip teigia Želvys, politika kaip „policy“ yra tai, „ką nusprendžia daryti arba ko nedaryti turintieji teisę priimti sprendimus“ (t. y. esantys valdžioje).¹⁵ Ozgo (2000), Rizvi, Lengradas, Henry, (1997) Hogwood, Gunnas (1984) „policy“ suvokia kaip produktą ir procesą, tik Ozgo „policy“ labiau interpretuoja kaip procesą, įtraukiantį derybas, ginčus, arba nesutarimus tarp skirtingų grupių, kurios gali būti susibūrusios už formalaus politikos formavimo mechanizmo ribų. Pasak A. Hecllo, terminas „policy“ tradiciškai taikomas tam, kas yra daugiau nei pavieniai sprendimai, bet mažiau nei masiniai socialiniai judėjimai.¹⁶ Kaip nurodo Parsonsas, „turėti politiką – tai turėti racionalių argumentų, rodančių problemos supratimą ir teikiančių jos sprendimo būdus“.¹⁷

Autorių pateikiamos politikos ir kokybės interpretacijos leidžia darbo autorei apibrėžti kokybės politiką kaip aukščiausios vadovybės oficialiai išreikštus bendruosius organizacijos tikslus bei kryptis kokybės srityje. Aukštojo mokslo politiką galima traktuoti kaip visumą kryptingų veiksmų, kuriais siekiama įgyvendinti strateginius aukštojo mokslo sistemos tikslus. Tempus projekto parengtame žodyne „Kokybės užtikrinimas aukštajame moksle“ kokybės politika įvardijama kaip „bendros gairės ir tikslai organizacijoms susijusioms su kokybe, oficialiai paskelbti vyriausybės“.¹⁸ Pagal A. Kaziliūną, „kokybės politika – viską apimantys organizacijos ketinimai ir kryptys, susiję su kokybe, oficialiai pareikšti aukščiausios vadovybės“.¹⁹ Autorė siūlo

¹² Raipa A., „Viešojo politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika“, *Viešasis administravimas 1*, 2002, p.11

¹³ Želvys R. *Švietimo politika ir monitoringas*, Vilnius: Garnelis, 2003, p.6

¹⁴ Parsons W. *Viešojo politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001, p. 29

¹⁵ Želvys R. *Švietimo politika ir monitoringas*, Vilnius: Garnelis, 2003, p.6

¹⁶ Ten pat, p.6

¹⁷ Parsons W. *Viešojo politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001, p. 29

¹⁸ *Development of Quality Assurance System in Higher Education*, <<http://www.unizg.hr/tempusprojects/glossary.htm>> [žiūrėta 2012- 04-01]

¹⁹ Kaziliūnas A., *Kokybės vadyba*, Vilnius: Mykolo Romerio Leidybos centras, 2007, p.16

aukštojo mokslo kokybės politiką apibrėžti taip: 1) aukštojo mokslo politikų veiksmai susiję su kokybe ir jos užtikrinimu; 2) valdžios institucijų sprendimai ir su jais susiję veiksmai aukštojo mokslo kokybės srityje. Politika darbe suvokiama kaip priemonė aukštojo mokslo kokybei įgyvendinti.

1.2. Aukštojo mokslo kokybės sampratos ir kokybės politikos raida Europoje

Pasibaigus Antrajam pasauliniam karui, kokybės sąvoka išplito po įvairias veiklos sritis. Organizacijos norėdamos išlaikyti savo pozicijas rinkoje ir pritraukti naujų klientų privalėjo stebėti ir gerinti savo gaminių, paslaugų kokybę. Remdamasi Sallis, (2002) kokybės procesas 1960-1970 metais buvo grindžiamas kokybės kontrole. Sąvoka reiškė užtikrinimą, kad nekokybiški produktai ar paslaugos nepasiektų vartotojų. Siekiant išvengti klaidų, buvo vykdoma kokybės būklės analizė ir tikrinimas (1 lentelė). Aptariamuoju laikotarpiu, požiūris į universitetinę studijų kokybę buvo taip pat siejamas su kokybės kontrole. Šis procesas apėmė aukštosios mokyklos akreditavimą ir rezultatų vertinimą, t. y. išorinį studijų kokybės vertinimą, mokslo įstaigos išorinę atskaitomybės išraišką.

Pasak Valiuškevičiūtės ir Žiogelevičiūtės (2006), apie 1970-1980 m. metus pradėta aiškiau kalbėti nekokybiško darbo prevencijos tema (1 lentelė). Kokybės teoretikai Juranas, Demingas, Ishikawa, Shewhartas į organizaciją žvelgė kaip į tarpusavyje susijusių procesų visumą. Kokybės kontrolės samprata apėmė kokybės užtikrinimo procesą, t. y. iškeltų kokybės standartų siekimą. Dėmesys yra sutelkiamas į pastovų produkto ar paslaugos gamybos proceso vertinimą, o ne vien galutinio rezultato įvertinimą. „Kokybės užtikrinimo kontekste kokybės kontrolės samprata jau apima ne tik galutinio produkto kokybės kontrolę, bet ir proceso kontrolę“. ²⁰ KU etape išryškėja kokybės stebėsenos ir kokybės tobulinimo svarba. Kokybės stebėseną suvokiama kaip nuolatinis kokybės reikalavimų stebėjimas ir vertinimas.

XX a. pab. fiksuojamas naujas kokybės raidos etapas, siejamas su visuotinės kokybės vadybos (toliau tekste – VKV) idėjomis (1 lentelė). Tarpsnis pasižymėjo nuolatiniu kokybės vystymusi ir besimokančios organizacijos misija. Svarbus tampa organizacijų veiklos tikslų ir uždavinių, kokybės standartų peržiūrėjimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas ir jų asmeninės motyvacijos skatinimas. Daugelio visuotinės kokybės mokslininkų (Craftas, Kells, Barnett 1992; Vroeijenstjinas 1995) nuomone, sąvoka „kokybė atspindi pasikeitusį požiūrį į kontrolę perkeliant

²⁰ Valiuškevičiūtė A., Žiogelevičiūtė R., „Universitetų ir kolegijų personalo atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės vadybą“, *Aukštojo mokslo kokybė 3*, 2006, p.47

akcentus nuo išorinės kontrolės į vidinę“. ²¹ Akcentas perkeliamas ne tik į galutinio rezultato atitikimą numatytiems standartams, bet ir į vartotojų poreikius. Tokia kokybės sampratos kaita vyravo visuomenėje ir vadyboje.

1 lentelė. Kokybės iniciatyvų raida

Kokybės iniciatyvų raida			
1960-1970 m.	1970-1980 m.	1980-1990 m.	1990-dabar
-Produkto testavimas -Statistika -Nusiskundimų registravimas	-Kokybės užtikrinimo programos -Procesų aprašymas ir klasifikavimas -Kokybės užtikrinimo standartai	-Kokybės vadovai -Procesų vadovai -Programinės įrangos kokybės užtikrinimas -Visų darbuotojų atsakomybės už kokybę nustatymas -Kokybės užtikrinimo standartai ISO 9000	-Vartotojų patenkinimas -Strateginis planavimas -Žmonių ir pokyčių valdymas -Procesų tobulinimas -Poveikis visuomenei -Kokybės apdovanojimai -Veiklos matavimas
Kokybės kontrolė	Kokybės užtikrinimas	Kokybės valdymas	Visuotinės kokybės vadyba

Šaltinis: Zairi M., „Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability“, *Total Quality Management* 13, 2002.

Kokybės klausimai aukštajame moksle ir aukštojo mokslo politikoje buvo aktualizuoti XX a. pab. Kokybės politika aptariamuoju laikotarpiu buvo nukreipta į kokybės užtikrinimą, skiriant dėmesį studijų programų KU, matavimui ir įvertinimui. Nukrypstant nuo ankstesnio idealizmo ir orientuojamasi į geresnį aukštąjį išsilavinimą kaip išmatuojamą ir vadybiškai kontroliuojamą paslaugą. „Vis daugiau dėmesio skiriama administraciniams reformų įgyvendinimo elementams, dėl to daugėja biurokratinių procedūrų, trukdančių dėstytojų ir tyrėjų pažangai, universitetų ir fakultetų valdymui“. ²² Kaip teigia Kellermannas, „Europos aukštojo mokslo politika tolsta nuo tradicinių humanistinių švietimo tikslų bei orientuojasi į pragmatiškus geresnių įsidarbinimo galimybių bei absolventų mobilumo, kaip konkuruoti pajėgų ekonomikų kūrimo instrumentų, tikslus“. ²³

1997 m. Europos Tarybos ir UNESCO parengė Kvalifikacijų, susijusių su aukštuoju mokslu, pripažinimo Europos regione konvenciją, kitaip vadinama Lisabonos konvencija. Dokumente akcentuojamas kvalifikacijos pripažinimas ir KU. 1998 m. buvo pasirašyta Jungtinė

²¹ Juodaitytė A., „Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija“, *Aukštojo mokslo kokybė* 1, 2004, p.14

²² Bergoč J. N., Kohont A., „On the way into the Bologna reform – a consideration of the quality and the role of human resource management in higher education system“, *Quality of Higher Education* 7, 2010, p.18

²³ Ten pat, p.25

deklaracija dėl Europos aukštojo mokslo sistemos derinimo, kitaip žinoma Sorbonos deklaracija.²⁴ Šiame dokumente kokybės sąvoka nebuvo tiesiogiai pavartota, tačiau gvildenamos dvipakopės studijų sistemos, laipsnių palyginamumo ir pripažinimo, Europos kreditų perkėlimo sistemos (ECTS), tarptautinio pripažinimo, mobilumo temos. Dalyviai įsipareigojo tobulinti išorinį pripažinimą, skatinti studentų mobilumą, lengvinti jų įsidarbinimo galimybes rinkoje.

1999 m. Europos šalių ministrai inicijavo Bolonijos procesą, kuriame aukštojo mokslo kokybės siekimas tapo prioritetine veiklos sritimi ir Europos aukštojo mokslo erdvės kūrimo pagrindu. Aukštojo mokslo kokybės siekimas apėmė šias pagrindines sritis:

- laipsnių, diplomų priedų sistemą, siekiant skatinti Europos piliečių į(si)darbinimą ir tarptautinį aukštojo mokslo sistemos konkurencingumą;
- pagrindinių ir po diplominių studijų ciklą įvedimą;
- Europos kreditų sistemos sukūrimą.
- mobilumo skatinimą;
- nacionalinių kokybės priežiūros institucijų bendradarbiavimo skatinimas;
- pokyčių inicijavimą, ypatingai skatinant mokymo programų, mobilumo, tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir kt.

2000 m. buvo sukurtas Europos aukštojo mokslo KU tinklas, palaikantis Europos bendradarbiavimą KU srityje. 2004 m. Generalinė Asamblėja pavertė šį tinklą į Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (ENQA). Pagrindinė ENQA misija yra aukštojo mokslo KU siekimas, gerinimas ir dalinimasis gerąja patirtimi. Tais pačiais metais (2000 m.) startavo „Tuning: Europos švietimų struktūrų suderinimo projektas“ tikslu padėti įgyvendinti Bolonijos proceso principus. Projekte pateikiamos veiksmingos priemonės programų rengimo ir įgyvendinimo kokybei gerinti. Pasak I. Milišiūnaitės, „po Sorbonos ir Bolonijos deklaracijų bei Tuning projekto metodologijos patvirtinimo, studijų KU tapo ne tik nacionalinės, bet ir europinės svarbos uždaviniu“.²⁵ 2001 m. Salamankos konvencijoje²⁶ konstatuota, kad šiuolaikiniai globalizacijos procesai ir Europos aukštojo mokslo erdvės formavimo procesai reikalauja ypatingą

²⁴ *Sorbonne Joint Declaration Joint declaration on harmonisation of the architecture of the European higher education system: by the four Ministers in charge for France, Germany, Italy and the United Kingdom: Paris, the Sorbonne, May 25 1998*, <http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/bp/Sorbonne_Declaration.pdf> [žiūrėta 2012-06-19]

²⁵ Milišiūnaitė I., Butkienė J., ir kt. Kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodikos integravimo į vidinio kokybės užtikrinimo sistemą rekomendacijos, <<http://www4066.vu.lt/Files/File/Metodikos%20integravimas.pdf>> [žiūrėta 2012-04-30]

²⁶ *Europos aukštojo mokslo institucijų konvencija: Salamanka, 2001 m. kovo 29-30 d.*, <http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/direkcijos/studiju_direkcija/teises_aktai/Tarptautiniai%20teises%20aktai/Salamankos_konvencija.pdf> [žiūrėta 2012-06-19]

dėmesį skirti aukštojo mokslo KU. KU mechanizmai, akreditacija ir jos skaidrios procedūros gali būti traktuojamos kaip būtinos sąlygos siekiant garantuoti aukštą studijų kokybę.

2001 m. pasirašytas Prahos komunikatas.²⁷ Šiame politiniame dokumente kokybė prilyginama KU, kuris įgyvendinamas per vertinimą ir programų akreditavimą. Šio Bolonijos proceso ministrų susitikimo metu, buvo patvirtinta KU sistemų svarba siekiant aukštų kokybės standartų ir plėtojant sąlygas, leidžiančias palyginti Europos aukštosiose mokyklose teikiamas kvalifikacijas. Minima, kad svarbu pasitikėti kokybės vertinimo ir akreditacijos procesais ir skatinti aukštajai mokyklai priimtinių KU sistemų kūrimą. Pirmą kartą pabrėžiamas studento ir aukštųjų mokyklų vaidmuo, kaip Europos aukštojo mokslo ir studijų erdvės patrauklumo gerinimo elementas. Darytina išvada, kad nuo išorinio užtikrinimo didesnis dėmesys perkeliamas prie aukštųjų mokyklų vidinių KU sistemų palaikymo. Ryškėja dėmesys kokybės kultūros ugdymui. Šiam tikslui buvo inicijuoti ir 2002-2006 m. EUA tyrimai kokybės kultūros aukštojoje mokykloje tema.

2003 m. Berlyno komunikatu, kreipiamas dėmesys į nacionalines KU sistemas ir užsibrėžta sukurti bendrą KU metodologiją. Numatyta, kad KU sistemos gairės turi apimti:

- aiškią susijusių organizacijų ir institucijų atsakomybę;
- programų ar institucijų vertinimą, įskaitant tiek vidinį, tiek išorinį vertinimą, studentų dalyvavimą ir rezultatų paskelbimą;
- akreditacijos sistemą, atestaciją ar palyginamąsias procedūras;
- dalyvavimą tarptautinėje veikloje, bendradarbiavimą ir tinklų kūrimą.²⁸

Nuo 2005 m. aukštojo mokslo kokybės politikoje stiprėjo nacionalinių KU sistemų formavimosi palaikymas: „bendrų kokybės užtikrinimo kriterijų svarba, ypač aktyvus studentų dalyvavimas, tarptautinis bendradarbiavimas bei vidinių institucinių kokybės užtikrinimo mechanizmų, koreliuojančiais su išoriniais mechanizmais, taikymas“.²⁹ 2005 m. Bergene, švietimo ministrų konferencijos metu, patvirtintos „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės“ (toliau tekste – ESG). ESG apima nuostatas vidiniam ir išoriniam aukštojo mokslo KU bei išorinio KU agentūroms. Šiuo politiniu dokumentu siekiama, kad visi Europos universitetai kurdami vidines KU sistemas remtųsi vieningais principais, siekiant didinti pasitikėjimą KU

²⁷ *Toward the European Higher Education Area: Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001*, <http://www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf> [žiūrėta 2012-06-19]

²⁸ *Realising the European Higher Education Area: Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003*, <http://www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/Berlin_Communique.pdf> [žiūrėta 2012-06-19]

²⁹ Bergoč J. N., Kohont A., „On the way into the Bologna reform – a consideration of the quality and the role of human resource management in higher education system“, *Quality of Higher Education* 7, 2010, p.19

agentūromis, stiprinant kvalifikacijų pripažinimą ir kt. Konferencijos metu ministrai akcentavo, kad aukštojo mokslo institucijos turi skatinti KU sistemos užtikrinimą per veiklos kokybės ugdymą. Pritarta Europos aukštojo mokslo KU agentūrų registro (EQAR) įkūrimui.

2006 m. buvo vykdoma OECD programa „Kokybiško mokymo aukštajame moksle parama“ siekiant padėti aukštojo mokslo institucijoms veiksmingiau vykdyti savo mokymo misiją, taip prisidedant prie ekonomikos augimo, naujovių ir socialinės gerovės savo šalyse. Projektas, kuriuo siekiama atkreipti dėmesį į aiškią ir veiksmingą politiką ir nuostatas, skatinančias kokybiško mokymo praktiką. Atkreipiamas dėmesys, kad orientuojamasi į geresnius studentų mokymosi rezultatus. Šiam tikslui pasiekti yra numatyti pagrindiniai kokybės politikos lygiai ir principai:³⁰

1. Kokybiško mokymo žinomumo didinimas:

- kokybiškas mokymas kaip institucijos strateginio tikslo išskėlimas;
- mokymo ir mokymosi sistemos (modelio) sukūrimas, atspindintis įstaigos misiją, tikslus, apibrėžiantis mokymo tikslus, laukiamus rezultatus, įtraukiantis akademinę bendruomenę;
- kokybiško mokymo skatinimas už institucijos ribų įsitraukiant į nacionalinių, regioninių ir tarptautinių organizacijų veiklą.

2. Dėstytojų kompetencijos užtikrinimas:

- pedagoginių kompetencijų reikalingų kokybiškam mokymui ir mokymuisi nustatymas ir tobulinimas;
- įkvepiančio mokymo rėmimas: nustatant kokybiško mokymo lyderius ir išsiaiškinant jų dėstyto principus bei viešinant pasiekimus.

3. Studentų įtraukimas:

- studentams aiškaus vaidmens kokybiško mokymo procese suteikimas;
- priemonių, skirtų studentų vertinimams fiksuoti sukūrimas; grįžtamojo ryšio užtikrinimas; dėstytojo ir studento bendradarbiavimo kultūros kūrimas.

4. Institucijos vystymas skatinant pokyčius ir dėstyto lyderystę:

- atsakomybės paskirstymas numatant aiškias pareigas;
- veiksmingo vadovavimo skatinimas;
- nuoseklaus mokymo ir mokymosi strategijos įgyvendinimo užtikrinimas, kokybiško mokymo (-si) modelio pritaikymas kiekviename institucijos padalinyje; modelio pažangos vertinimas;

³⁰ *Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices*,
 <<http://www.oecd.org/edu/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf>> [žiūrėta 2012- 02-01]

- specialaus skyrio dėstytojų kokybei tobulinti sukūrimas, pvz. mokymo ir mokymosi plėtros skyrius. Užtikrinant skyriaus naudingumą, atsakomybę, įgaliojimų paskirstymą ir kt.

5. Inovacijų, kaip varomosios pokyčių jėgos, pabrėžimas:

- dėstytojų, studentų, administracijos darbuotojų, kaip aktyvių kokybiško mokymo novatorių, skatinimas; akademinės bendruomenės įtraukimas į programų kūrimą, vertinimą;
- institucijos, kaip besimokančios organizacijos stiprinimas, ugdant gebėjimą numatyti problemas; skleidžiant teigiamą informaciją apie nuolat vykstantį mokymosi aplinkos tobulinimą, efektyvumo didinimą, vertės kūrimą.

6. Poveikio vertinimas:

- kokybiškam mokymui ir mokymuisi palaikyti vertinimo bazės sukūrimas;
- priemonių, mokymo kokybei vertinti parengimas;
- duomenų rinkimo, interpretavimo ir viešo informavimo užtikrinimas.

2006 „Europos Tarybos ir Parlamento rekomendacijoje dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę“³¹ akcentuojamas vidinis kokybės kultūros ugdymas, KU sistemų diegimas ir tobulinimas, vertinimo agentūrų nepriklausomumas, tarptautinis pripažinimas. 2007 m. Londono švietimo ministrų susitikime buvo įkurtas Europos kokybės užtikrinimo agentūrų registras (EQAR). Registro pagrindinis tikslas teikti objektyvią informaciją suinteresuotiems asmenims apie patikimas ir skaidres KU agentūras. Susitikimo metu akcentuota, kad šalys sėkmingai taiko ESG ir vyksta akreditacijų pripažinimas. 2009 m. Liuvono konferencijoje buvo suformuotos ateinančiam dešimtmečiui (iki 2020) svarbiausios politinės gairės: prieinamumas visoms socialinėms grupėms; mokymosi visą gyvenimą dimensija turėtų tapti visų aukštojo mokslo sistemų norma; absolventų įsidarbinimas; orientavimas į studentą, tuo pačiu pabrėžiant aukštojo mokslo mokomąją misiją; ugdymo, tyrimų ir naujovių vienovė; globalinis atvirumas; studentų ir dėstytojų mobilumas; duomenų surinkimas stebėsenos, palyginimo ir planavimo tikslais; įvairialypių skaidrumo priemonių įdiegimas; finansavimo šaltinių įvairovė.³²

Europos Komisija ir Parlamentas (2009 m. Komisijos ataskaitoje vertinant 2006 rekomendacijų įgyvendinimą,) taip pat skatino plėtoti KU kultūrą ir suformulavo tolesnes kryptis, apimančias KU infrastruktūros gerinimą, ESG atnaujinimą (t. y. diplomo priedėlio, Europos

³¹ Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija 2006 m. vasario 15 d. dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:064:0060:0062:LT:PDF> > [žiūrėta 2012- 02-01]

³² Bolonijos procesas 2020 – Europos aukštojo mokslo erdvė naujame dešimtmetyje, http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/bp/2009.05.11%20Bolonijos%20ministrų%20konferencija_Leuven_2009_4.pdf > [žiūrėta 2012- 06-19]

kreditų sistemos peržiūra, įsidarbinimo galimybių persvarstymas, finansavimas) ir kokybės vaidmens stiprinimą (skatinant aukštąsias mokyklas naudotis KU agentūrų paslaugomis).

2010 m. Budapešto ir Vienos neeilinėje Bolonijos konferencijoje³³ pabrėžiamas dėstytojų ir studentų įtraukimas į sprendimų priėmimą europiniu ir nacionaliniu lygmeniu, judumo skatinimas, mokymo ir mokymosi gerinimas, įsidarbinimo galimybių ir užimtumo didinimas, bendradarbiavimas pasauliniu mastu. Pranešimo projekte „Dėl Europos institucijų įnašo į Bolonijos proceso konsolidaciją ir pažangą“ (2011) raginama keisti valdymo sistemą „iš apačios į viršų“, įtraukti visas suinteresuotąsias puses, stiprinti atskaitomybę ir viešą informavimą, remti ir plėtoti kvalifikacijų pripažinimą, įgyvendinti nacionalines KU sistemas.

Dokumentų analizė atskleidė, kad KU koncepcija Europoje evoliucionuoja: kokybės kontrolė – kokybės užtikrinimas (ypatingai akcentuojant išorinį KU) – kokybės kultūra (dėmesys nacionalinėms aukštųjų mokyklų vidinėms KU sistemos, suinteresuotųjų pusių įtraukimui). T. y. „nuo išorinės kokybės kontrolės prie vidinių kokybės sistemų ir vidinės kokybės kultūros skatinimo“.³⁴ Kaip atsirado ir keitėsi aukštojo mokslo kokybės politika Lietuvoje, ar yra įsisavinama geroji užsienio patirtis – nagrinėjama kitame poskyryje.

1.3. Kokybės sampratos ir kokybės politikos raida Lietuvoje

1990-1991 m. pakito Lietuvos politinė aplinka ir susidarė palankios prielaidos aukštojo mokslo sistemos pertvarkai. 1991 m. buvo priimtas pirmasis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. Numatyta mokslo ir studijų sistema, mokslo ir studijų institucijų steigimo, pertvarkymo ir pabaigos teisiniai pagrindai, mokslo ir studijų institucijų veiklos valstybinio reglamentavimo ribos, mokslo laipsnių ir pedagoginių vardų įgijimo principai ir kt.³⁵ 1992 m. patvirtinta Lietuvos švietimo koncepcija numatanti studijų institucijų akreditaciją ir licencijavimą, kaip vieną iš aukštojo mokslo reguliavimo svertų. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas bei Lietuvos švietimo koncepcija aukštojo mokslo institucijų veiklos kokybės ir jos užtikrinimo mechanizmo tiesiogiai nenustatė ir ši sritis visiškai nebuvo reguliuojama.³⁶ 1993 m. parengtame nutarime „Dėl kvalifikacinių aukštojo išsilavinimo nuostatų bei aukštųjų mokyklų

³³ *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai: Leveno–Budapešto / Vienos laikotarpis 2009-2010 m.*, Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2010, p.64

³⁴ Viliūnas G. *Komandiruotės į seminarą Examining Quality Culture: From Processes to Culture (Edinburgas, 2012 m. vasario 15-17 d.): ataskaita* [rankraštis]. Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 5

³⁵ Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas // Valstybės žinios, 1991, Nr. 68-2758

³⁶ Pūraitė A., „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos“, *Socialinių mokslų studijos* 3(4), 2011, p.1237

steigimo ir atestavimo nuostatų patvirtinimo“³⁷ pabrėžiama, kad aukštoji mokykla organizuoja nuolatinę kvalifikacinę savikontrolę ir savianalizę, tačiau aukštųjų mokyklų savikontrolę papildo Lietuvos Respublikos Vyriausybės organizuota kvalifikacinė kontrolė, kurią vykdo ekspertai pagal kvalifikacinio aukštųjų mokyklų atestavimo ir akreditavimo taisykles. Akreditavimo išvados turi reikšmę aukštųjų mokyklų paramos dydžio nustatymui arba nevalstybinės aukštosios mokyklos licencijai panaikinti.

1995 m. įkūrus SKVC prasidėjo naujas kokybės užtikrinimo etapas. Ekspertinis mokslo, išorinis studijų kokybės vertinimas bei kvalifikacijų pripažinimas buvo pagrindinės centro funkcijos. SKVC kompetencijoje buvo numatyta mokslo ir studijų veiklos vertinimo srityje šios veiklos: sudaro mokslo ir studijų įstaigų veiklos ekspertinio vertinimo planus; <...> studijų programų realizavimo kokybės ekspertinį vertinimą; koordinuoja reguliarių mokslo ir studijų įstaigų veiklos savianalizės procesą, rengia vieningą jo metodiką; organizuoja atskirų mokslo ir studijų įstaigų bei jų padalinių veiklos kokybės ekspertinį vertinimą, derinamą su įstaigų veiklos savianalizės procesu; kaupia, apibendrina ir viešai skelbia informaciją apie įstaigų savianalizės ir ekspertinio vertinimo išvadas, apie studijų programų kokybę; formuluoja ir derina su įvairiomis institucijomis pasiūlymus mokslo ir studijų įstaigų mokslinės ir pedagoginės veiklos kokybei gerinti, teikia šiuos pasiūlymus ŠMM.³⁸

1999 m. aukštojo mokslo kokybei ir visai aukštojo mokslo sistemai prasidėjo svarbus etapas. Lietuva įstojo į Bolonijos procesą įsipareigodama kurti Europos aukštojo mokslo erdvę, skatinti efektyvių KU sistemų diegimą, perimti Europos gerąją patirtį ir kartu skleisti savąją. „Šioje srityje šalis vadovaujasi Europos standartais ir gairėmis. ESG principai atsispindi visuose žemesnio lygio teisės aktuose – ministro pasirašytuose įsakymuose dėl studijų programų vertinimo ir akreditavimo tvarkos, SKVC direktoriaus patvirtintose metodikose ir kituose įsakymuose“ – teigia SKVC pavadootoja A. Valeikienė (Priedas 1).

2000 m. priimtas Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas, apibrėžiantis KU principus ir reikalavimus studijų kokybei. Lyginant su Mokslo ir studijų įstatymu (1991), naujajame politikos dokumente detalčiau reglamentuojama aukštojo mokslo sistema, nustatomi veiklos pagrindai bei skiriamas dėmesys KU. Įstatymas numato vidinius ir išorinius KU principus, konkrečius studijų kokybei reikalavimus, kokybę koordinuojančias institucijas. Aukštojo mokslo įstatyme (2000) akcentuojama mokyklos autonomija ir akademinė laisvė, tačiau stiprinant atskaitomybę už studijų KU procesus. Įstatymas numato, kad SKVC vertina studijų programų

³⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl kvalifikacinių aukštojo išsilavinimo nuostatų bei aukštųjų mokyklų steigimo ir atestavimo nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 1993, Nr. 54-1057

³⁸ Studijų kokybės vertinimo centro nuostatai, <<http://www.skvc.lt/old/wwwskvc/nuostatai.htm>> [žiūrėta 2012-06-19]

kokybę ir aukštųjų mokyklų veiklą, praėjus ketveriems metams nuo įsteigimo. Vidinėmis KU struktūromis rūpinasi senatas, kontroliuodamas studijų ir mokslininkų rengimo kokybę universitete; akademinė taryba atsako už studijų KU tvarką ir studijų kokybės kontroliavimą kolegijoje.

Studijų kokybės siekis ir KU priemonės atsispindi šalies strategijose. 2002 m. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė nutarimą „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. Vienas iš strategijos pagrindinių siekių – užtikrinti švietimo sistemos kokybę. Nurodoma, kad Lietuvoje dar nėra patikimos švietimo kokybės vertinimo sistemos, kadangi vertinami tik kai kurie atskirų sričių rezultatai. Vertinimas vyksta nereguliariai ir per mažai orientuotas į kokybės tobulinimą. Vertinimas siejamas ne su veiklos tobulinimu, bet su kontrole ir baudomis. Nėra išplėtota įsivertinimo tradicija.³⁹

2006-2010 m. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros plano (2006) nuostatose⁴⁰ kokybę siejama su visuomenės pažanga ir besimokančiųjų poreikiais. Planas grindžiamas visuomenės netenkinančia aukštojo mokslo būkle – studijų sistema plėtojama neatsižvelgiant į visuomenės poreikius; siūlomos besidubliuojančios, siauros specializacijos studijų programos, kurios nėra orientuotos į praktinius įgūdžius arba turinys neatitinka studijų krypties; dalis kvalifikacijų neatitinka rinkos poreikių; studentai negeba tinkamai perimti žinias; nepamatuotas specialistų poreikis.

2008 m. paskelbtas ŠMM ministro įsakymas „Dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo“. Koncepcija siekiama „suteikti konceptualų pagrindą politikų ir visuomenės susitarimams dėl švietimo kokybės sampratos ir formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo būdų bei priemonių, taip pat sukurti prielaidas švietimo kokybės užtikrinimo politikai suderinti“.⁴¹ Šio dokumento turinys leidžia tvirtinti, kad formaliai kokybės politika yra nukreipiama į kokybės kultūros kūrimą aukštojo mokslo institucijose, pripažįstant kokybės kultūros formavimą kaip formaliojo švietimo kokybės gerinimo pagrindą. Koncepcijoje yra numatyta, kad patrauklumas (tikslų ir vizijos priimtinumai), pagrįstumas (procesų valdymas), tęstinumas (inovacijos) ir gebėjimų kūrimas (kompetencijos užtikrinimas) yra pagrindiniai kokybės gerinimo faktoriai.

Nuo 2009 m. kokybės politikoje vyko svarbūs pasikeitimai siekiant užtikrinti aukštą studijų kokybę. Nagrinėjant Švietimo ir mokslo ministerijos internetinėje svetainėje pateiktą

³⁹ Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos: gairės. 2003-2012 m. projektas., <<http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf>> [žiūrėta 2012-06-27]

⁴⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano patvirtinimo“ www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2006-04-05-335.doc [žiūrėta 2012 06 27].

⁴¹ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 138-5461

informaciją apie reformos rengimą⁴² atsiskleidžia priežastys, paskatinusios imtis naujų priemonių aukštojo mokslo kokybei užtikrinti – netenkinanti studijų kokybė, emigracija, žema diplomų vertė, mokslinės veiklos neproduktyvumas ir silpnėjimas, aukštųjų mokyklų autonomijos ribojimas, neracionalus institucijų finansavimas, studentų pasyvumas ir atsakomybės stoka, socialinės paramos neužtikrinamas, sustabarėjusi institucinė valdymo sistema ir kt. Konceptijos pagrindu 2009 m. sausio 7 d. parengtas ir balandžio 30 d. priimtas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, kuris atitiko 2007 m. birželio 14 d. Lietuvos parlamentinių politinių partijų susitarimą „Dėl mokslo ir studijų sistemos pertvarkos principų“ ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą. Mokslo ir studijų įstatymas, lyginant su ankstesniais Aukštojo mokslo bei Mokslo ir studijų įstatymais, detaliau apibrėžia KU priemones, atsakingas institucijas, akademinės laisvės ribas. Pirmą kartą dokumente atsiranda skyrius, skirtas mokslo ir studijų politikos formavimui ir įgyvendinimui. Įstatymu numatoma, kad aukštoji mokykla atsakinga už mokslo ir studijų institucijos, už mokslo (meno) veiklos, studijų ir kitos veiklos kokybę. Jos turi viešai skelbti savo veiklos ir kokybės rodiklius ir kartu su vertinimo institucijomis puoselėti mokslo ir studijų veiklos kokybės kultūrą.⁴³ Aukštosios mokyklos veiklos gerinimui kokybės politikai įteisino išorinį aukštųjų mokyklų vertinimą ir akreditavimą. Išorinio vertinimo paskirtis apima tris aspektus: institucijos veiklos kokybės nustatymas, patarimų kokybei gerinti pateikimas ir kokybės kultūros ugdymas. Pastebėtina, kad pirmą kartą įstatyme yra įvardijamas kokybės kultūros užtikrinimas. II dalies analizė parodys kaip praktiškai kokybės priežiūros institucijos suvokia kokybės kultūros ugdymą bei tyrimu bus nustatyta ar aukštosiose mokyklose yra formuojama ši koncepcija.

Analizuojant teisinius aktus pastebima detalaus reglamentavimo problema, kuri riboja institucinę autonomiją, o kartu ir kokybės kultūros plėtrą. Mokslininkė A. Pūraitė teigia, kad iki reformos priėmimo ir jos įgyvendinimo išliko detalus studijų kryptių reglamentavimas, panaikinant galimybę aukštosioms mokykloms nustatyti studijų turinį ir galimybę pačioms plėtoti studijų koncepciją.⁴⁴ Nors 2006-2010 m. aukštojo mokslo plėtros plane ir projekto plane buvo siekiama suteikti daugiau akademinės laisvės universitetams, tačiau šiuo klausimu valstybinis reguliavimas išlieka detalus – nutarimas „Dėl studijų sričių ir kryptių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašo ir kvalifikacinių laipsnių sąrašo vertinimo“ (2009); įsakymas „Dėl studijų kryptių sudarančių šalių sąrašo patvirtinimo“ (2010); SKVC užsakymu parengta metodinė pagalba universitetams „Studijų kryptių aprašų skirtingoms pakopoms kūrimo metodika“ (2011), formuojant studijų kryptių aprašus ir kt.

⁴² Švietimo ir mokslo ministerija, <<http://www.smm.lt/msr/index.htm>> [žiūrėta 2012 06 27]

⁴³ Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas // Valstybės žinios, 2009, Nr. 54-2140

⁴⁴ Pūraitė A., „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos“, *Socialinių mokslo studijos 3 (4)*, 2011, p.1241

Detalus reguliavimas pasireiškia pedagoginio ir akademinio personalo kvalifikacijai užtikrinimo srityje. 2001 m. buvo patvirtinti „Minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai mokslo ir studijų institucijų dėstytojams ir mokslo darbuotojams.“ Vėlesniuose pakitimuose (2001) numatoma, jog „profesoriaus ar vyriausiojo mokslo darbuotojo pareigas gali pretenduoti mokslininkai, po daktaro laipsnio jiems suteikimo pasiekę reikšmingų mokslo krypties ar šakai rezultatų, kurie paskelbti ne mažiau kaip penkiolikoje mokslinių straipsnių recenzuojamose leidiniuose <...>“.⁴⁵ 2005 m. pataisytose nuostatose tvirtinama, kad pretenduojančių arba einančių dėstytojų pareigas asmenų recenzijos ar mokslo konferencijų pranešimų medžiaga privalo būti patalpinta periodiniuose / tęstiniuose / vienkartinuose mokslo leidiniuose. 2009 m. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme taip pat pateikti išsamūs reikalavimai. Plačiai aprašyti savianalizės, vertinimo, ekspertų reikalavimai riboja akademinę, personalo saviraiškos laisvę ir teisę pačiai aukštojo mokslo institucijai nusistatyti reikalavimus. E. Stumbrys pritaria, kad „anksčiau buvo tikima, kad per detalesnį reguliavimą įmanoma pasiekti kokybę. Tie reguliavimai pradėjo dusinti ir spausti aukštąsias mokyklas. Iš vienos pusės stipriausiems universitetams trukdo veikti, o silpniausiems dalyviams padeda bent numatyti karteles“ (Priedas 2).

Remdamasi Europos kokybės politikos raidos tendencijomis, darbo autorė atliko Lietuvos aukštojo mokslo kokybės politikos analizę ir nustatė, kad Lietuvoje taip pat kinta požiūris į aukštojo mokslo kokybę. Iki 1995-1997 m., Lietuvai išsilaisvinus iš Rusijos gniaužtų, dėmesys sutelktas į ugdymo turinio pertvarkymą. Aukštojo mokslo kokybe rūpinasi pačios institucijos, o valstybė vertina kvalifikacijų tinkamumą ir teikia nuosprendį dėl aukštosios mokyklos licencijos suteikimo / nesuteikimo. Šį etapą galima būtų priskirti kokybės kontrolei, kai dėmesys skiriamas tik galutinio produkto įvertinimui. Nuo 1995 m. prasidėjo studijų KU etapas, kurio metu periodiškai vertinamos studijų programų kryptys. Nuo 2009 m. įstatymiškai patvirtinamas kokybės kultūros siekis, kuris skatinamas per išorinį studijų programų ir institucijų vertinimus.

Šiame skyriuje darbo autorė išnagrinėjo aukštojo mokslo kokybės politikos raidą Europoje ir mano, kad detalai ir nuosekliai atskleidė, kad formuojant kokybės politiką Lietuvoje, remiamasi užsienio bendraisiais nuostatais. Antroje dalyje, analizuojant politikos įgyvendinimą Lietuvoje, bus atskleistos galimos problemos, kodėl nėra fiksuojamas aukštojo mokslo kokybės pagerėjimas. Bus siekiama išsiaiškinti ar tai lemia detali išorės kontrolė ir priežiūra.

⁴⁵ „Dėl minimalių kvalifikacinių valstybinių mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų, kitų mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų pareigybių reikalavimų aprašo, konkursų valstybinių mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų pareigas eiti organizavimo, mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų atestavimo tvarkos aprašo ir pedagoginių vardų suteikimo universitetuose tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2001 m. liepos 11 d., <http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/899.htm> [žiūrėta 2012-06-27]

II AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS

2.1. Kokybės politikos įgyvendinimas

Remdamasi išdėstyta kokybės politikos kaip „politics“ raida, darbo autorė išskiria keturis kokybės politikos kaip „policy“, susijusius su KU pokyčiais, etapus:

- 1) 1990-1995 m. kai studijų kokybę rūpinosi pačios aukštosios mokyklos;
- 2) 1995-1999 m. įsikūrus SKVC ir pradėjus pirmuosius programų vertinimus;
- 3) Nuo 2002 m. įvedant nuolatinės vertinimo ir akreditavimo sistemas, kviečiant užsienio ekspertus probleminėms studijų sritims gerinti, bendradarbiaujant su darbdaviais, įtraukiant studentus į KU grupes, skatinant kurti vidines aukštųjų mokyklų KU sistemas.
- 4) Nuo 2009 m. vykdant aukštosiose mokyklose institucinį išorinį vertinimą ir akreditavimą.

Anot Stumbrio, „Lietuvoje aukštojo mokslo kokybės politikos atsiradimas siejamas su vidiniu ir išoriniu vertinimu. Iš karto buvo pasižiūrėjimas kas vyksta užsienio šalyse, dalyvavimas tarptautinėse konferencijose, susižavėjimas procedūromis“ (Priedas 2). Studijų programų gausėjimas, studentų bumas lėmė supratimą, kad užtikrinti aukštojo mokslo kokybę būtina teisinė programa bei KU sistema. „Kokybės politika neatsirado iškart kaip išsisas dokumentas, bet matant kas vyksta užsienio šalyse, kas yra aktualu, tam tikrus elementus pabandyta perkelti į Lietuvą, juos transformuojant ir pritaikant sau.“ (Priedas 2). Ekspertai interviu metu pripažino, kad iš užsienio šalių buvo perimtas vizitas į aukštąsias mokyklas, studijų kryptių aprašų rengimas, ekspertų ruošimas, vertinimas ir keitimasis, apeliacijų įvedimas, bendradarbiavimas su agentūromis, studentų grupių įtraukimas į KU ir kita geroji užsienio šalių patirtis.

Panaikinus sovietinę tvarką ir atkūrus valstybingumą, priėmus Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo bei Vyriausybės nutarimų nuostatas, įdiegta trijų pakopų aukštojo mokslo sistema, įvesta studijų kreditų sistema, sukurta studijų kokybės išorinio vertinimo sistema, liberalizuotos ir atnaujintos studijų programos, įteisinta aukštųjų mokyklų autonomija.

1995 m. buvo įkurtas SKVC kaip nepriklausanti nuo aukštųjų mokyklų įstaiga. Pagal ŠMM patvirtintas Mokslo ir studijų institucijų vertinimo taisyklės (1996), 1997 m. centras pradėjo vertinti naujai parengtas aukštųjų mokyklų studijų programas, o nuo 1999-2000 m. reguliariai atliekamas išorinis studijų programos kryptių vertinimas. Programos vertinamas atliekamas remiantis Vakarų šalių vertinimo pavyzdžiu – savianalizės parengimas, išorinis ekspertinis

vertinimas ir viešas išvadų skelbimas. Pagal SKVC nuostatus, vertinimo įstaiga tik nustatydavo, kiek studijų programos turinys ir vykdymas atitinka ŠMM patvirtintus programų nuostatus. 1999 m. ŠMM patvirtinti pirmieji dokumentai išsamiau apibrėžiantys kaip turėtų būti atliekamas kokybės vertinimas. Anot Vagnerienės ir Žibėnienės (2010), iki 1999 m. retai arba iš viso nebuvo rengiama savianalizė. Taigi SKVC sudarinėjo ekspertinio vertinimo planus, koordinavo aukštųjų mokyklų veiklos savianalizės procesą, rengė vieningos metodikos taisykles, kaip institucijos turi parengti savęs įsivertinimo suvestines teikiant ekspertiniam vertinimui, organizavo seminarus, formavo ekspertų grupes iš įvairių mokslo ir studijų institucijų, ministerijų.

Švietimo sistemos kokybei užtikrinti, įskaitant ir aukštąjį mokslą, buvo rengiama 2003-2012 metams Valstybinė švietimo strategija ir 2006-2010 metams Aukštojo mokslo sistemos plėtros planas. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimo plane numatyta, kad norint užtikrinti švietimo sistemos kokybę turi būti sustiprinama aukštųjų mokyklų atsakomybė už studijų kokybę; didinama atskaitomybė visuomenei, nepažeidžiant universitetų autonomijos principo; diegiami veiksmingi švietimo atskaitomybės visuomenei mechanizmai; įgyvendinami studijų kryptių ir kokybės standartai; plėtojama savęs įvertinimo ir išorinio vertinimo kultūra. Vertinant strategijos 2003-2007 m. rezultatus nurodoma, kad planingai vertinamos studijų programos pasitelkiant užsienio ekspertus ir derinamos su tarptautiniais standartais ir darbo rinkos poreikiais. Sudaryta Mokslo ir studijų institucijų vertinimo taryba, kurios 58 proc. narių yra socialiniai partneriai.⁴⁶

2006-2010 m. parengtame Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros įgyvendinimo plane, siekiant studijų kokybės, numatytas valstybinių universitetų vidaus valdymo tobulinimas, studijų turinio atnaujinimas, aukštojo mokslo kokybės vertinimas atliekant visų šiuo metu veikiančių kolegijų institucinį vertinimą ir pirmojo studijų programų išorinio vertinimo pagal studijų kryptis ciklo darbus; užsienio ekspertų kvietimas; vertinimo rezultatų viešas skelbimas; Lietuvos aukštojo mokslo kvalifikacijų sistemos su Europos aukštojo mokslo erdvę apimančia kvalifikacijų sąranga derinimas; dalinių studijų ir laipsnių pripažinimo mechanizmų diegimas, studentų ir dėstytojų mobilumo skatinimas; darbdavių ir kitų socialinių partnerių į studijų kokybės vertinimą įtraukimas; bendrų europinių KU standartų nacionalinėje KU sistemoje diegimas ir mokomųjų seminarų ESG diegimo tema rengimas. Profesorius K. Pukelis „Kokybės užtikrinimo Lietuvos švietimo sistemoje atitiktis rekomendacijos 3 priede įvardintiems bendriesiems

⁴⁶ Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 nuostatų įgyvendinimas 2003-2006 metais, <<http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/VSS%20ataskaita%2005-05.pdf>> [žiūrėta 2012-06-27]

principams: tyrimo ataskaitoje⁴⁷ apžvelgė Lietuvos gerąją patirtį įgyvendinant bendruosius KU principus (2 lentelė).

2 lentelė. Kokybės užtikrinimo Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje atitiktis bendriesiems KU principams

KU principai	KU principų įgyvendinimas Lietuvoje
1. KU politika ir procedūros turi aprėpti visus Lietuvos kvalifikacijų sąrangos lygmenis, kuriuos apima Europos kvalifikacijų sąrangos lygmenys.	1. Kokybės užtikrinimo politika ir procedūros apima <i>visus</i> Lietuvos kvalifikacijų sąrangos <i>lygmenis</i> .
2. KU turi būti integrali aukštojo mokslo institucijų vidinės vadybos dalis.	2. KU yra integrali Lietuvos aukštojo mokslo institucijų vidinės vadybos dalis.
3. KU turi apimti reguliarių institucijų, jų programų ar jų KU sistemų įvertinimą, atliekamą išorinių vertinimo agentūrų.	3. KU apima periodišką aukštojo mokslo institucijų ir jų programų įvertinimą, kurį atlieka išorinės kokybės vertinimo agentūros.
4. Išorinio vertinimo agentūros, vykdančios KU, turi būti reguliariai vertinamos.	4. Išorinio vertinimo agentūros, kurios atlieka kokybės užtikrinimą visuose Lietuvos švietimo sektoriuose, pačios kol kas <i>nėra praėjusios išorinio vertinimo</i> .
5. KU turi apimti konteksto, išteklių (input), procesų ir produkcijos (output) dimensijas, akcentuojant produkciją ir mokymosi / studijų rezultatus.	5. KU procedūros apima konteksto, indėlio, proceso ir išdavų (CIPP – context, input, process and product/output) dimensijas, kurios akcentuoja <i>išdavų</i> dimensiją ir <i>mokymosi/studijų rezultatų</i> kategoriją.
6. KU sistema turi apimti: - aiškius ir pamatuojamus tikslus bei standartus; - mįgyvendinimo gaires, įtraukiant ir socialinius dalininkus; - atitinkamus išteklius; - pagrįstus įvertinimo metodus, apimančius vidinį vertinimą ir išorinį patikrinimą; - grįžtamojo ryšio mechanizmus ir procedūras kokybės gerinimui; - viešai prieinamus įvertinimo rezultatus.	6. Aukštojo mokslo KU sistema apima: - aiškius ir pamatuojamus <i>tikslus bei standartus</i> ; - įgyvendinimo gaires, apimančias ir <i>socialinių dalininkų</i> įtraukimą; - atitinkamus išteklius; - pagrįstus įvertinimo metodus, apjungiančius <i>įsivertinimą</i> ir <i>išorinį</i> vertinimą; - <i>grįžtamojo ryšio</i> mechanizmus ir procedūras kokybės gerinimui; - plačiai prieinamus įvertinimo rezultatus.
8. KU visose pakopose / lygmenyse ir sistemose turi būti grindžiamas bendradarbiavimo dvasia bei turi įtraukti atitinkamus šalių narių ir visos bendrijos socialinius dalininkus.	8. KU kol kas <i>nėra pakankamai koordinuojamas</i> procesas aukštojo mokslo sektoriuje; <i>nepakankamai</i> į šiuos procesus įtraukiami socialiniai dalininkai.
9. KU įvertinimui ir kolegų mokymuisi Bendruomenės lygmenyje gali būti steigiami nacionalinio profesinio	9. KU tendencijos Bendruomenės lygmenyje <i>užtikrina</i> kontrolinius parametrus įvertinimui ir ekspertų mokymuisi.

⁴⁷ Pukelis K. *Kokybės užtikrinimo Lietuvos švietimo sistemoje atitiktis rekomendacijos 3 priede įvardintiems bendriesiems principams: tyrimo ataskaita*, <http://www.kpmc.lt/LTKS_EKS/KPU_tyrimas_LT.pdf> [žiūrėta 2013-02-01]

mokymo KU orientaciniai punktai.	
----------------------------------	--

Šaltinis: Pukelis K. Kokybės užtikrinimo Lietuvos švietimo sistemoje atitiktis rekomendacijos 3 priede įvardintiems bendriesiems principams: tyrimo ataskaita, 2011. P.2.

Svarbu pažymėti, kad ataskaita buvo rengiama 2011 m., todėl joje neatsispindi pakitimai, įvykę per per 2012 metus. SKVC kad nuo 2012 m. yra išoriškai teigiamai įvertintas ir įtrauktas į aukščiausio lygio Europos aukštojo mokslo kokybės agentūrų registrą. Šis pripažinimas parodo, kad centro vykdoma veikla atitinka ESG reikalavimus.

2007 m. prasidėjo ruošimasis aukštojo mokslo reformai. Parengtas „Parlamentinių politinių partijų susitarimas dėl mokslo ir studijų sistemos pertvarkos principų“. Susitarime buvo numatytos finansavimo, valdymo, studijų KU ir kitos reformos. „Susitarime daugiausiai pateikiamos siekiamybės, bet ne aiškūs principai, kuriais remiantis būtų galima pasiekti norimų tikslų“.⁴⁸ Po partijų susitarimo buvo parengtas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo projektas, apėmęs iki tol galiojančius Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo bei Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymus. Projekte buvo neapibrėžta aukštojo mokslo institucijų akademinė laisvė, aukštosios mokyklos autonomijos smulkus detalizavimas; nenumatyta nepriklausoma nuo valdžios institucijų aukštųjų mokyklų ir studijų programų akreditavimo institucija. Paskelbtame įstatyme (2009) šios klaidos ištaisytos.

2009 m. pradėta vykdyti aukštojo mokslo reforma nukreipta į studijų kokybės gerinimą. Mokslo ir studijų reforma siekiama atlikti esmines finansavimo, mokslo ir studijų institucijų statuso ir valdymo pertvarkas. Studijų kokybei gerinti planuojama pertvarkyti studijų programų reglamentavimą (studijų formos, trukmė, lankstesni aprašai); studijų turinį susieti su aukšto lygio mokslu ir mokslo taikomąja veikla; atnaujinti dėstytojų metodus, projektinius darbus, virtualias ir nuotoline studijas; atnaujinti studijų bazę. Vertinant reformos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, per pirmuosius reformos metus įgyvendinta Europos kreditų kaupimo ir perkėlimo sistema, grindžiama studijų rezultatais ir studento darbo laiko kiekiu; įtvirtintas studijų krepšelio principas; sukuriama studentams paskolų sistema; aukštosioms mokykloms suteikta akademinė laisvė; patvirtinta akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus pareigybė. Reformai įgyvendinti yra pasitelkta 2007-2013 metams skirta ES struktūrinė parama (daugiau kaip 4 mlrd. litų). 780 mln. litų yra skiriama studijų kokybei gerinti. Politikai lėšas paskyrė studijų programų atnaujinimui, dėstytojų kvalifikacijos kėlimui, aukštųjų mokyklų infrastruktūros gerinimui.⁴⁹

Studijų kokybės tobulinimui yra vykdyti projektai:

⁴⁸ Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros, jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis: III ataskaita, <www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/es/III%20ataskaita.pdf> [žiūrėta 2012-06-27]

⁴⁹ Europos Sąjungos struktūrinė parama – mokslo proveržiui Lietuvoje: 2015 metų programa, <<http://www.programa2015.lt/index.php/lt/p/es-strukturine-parama-lietuvos-moksliui-ir-svietimui>> [žiūrėta 2012-06-19]

- „ECTS ir į studijų pasiekimus orientuotų studijų programų metodikų kūrimas.“ ECTS projekto tikslas įdiegti vieningą Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemą Lietuvoje. Tai „palengvins lietuviškų diplomų ir kvalifikacijų pripažinimą bei jungtinių studijų programų kūrimą“.⁵⁰

- „Studijų pakopų aprašų ir studijų kryptių aprašų sandaros sukūrimas“.⁵¹ Projektas orientuotas į nacionalinės studijas reglamentuojančių aprašų rengimo sistemos sudarymą, siekiant aukštojo mokslo paslaugų kokybės gerinimo.

- „Nacionalinės kvalifikacijų sistemos sukūrimas“.⁵² Projektas skirtas vieningos ir skaidrios kvalifikacijų sistemos, apimančios visus kvalifikacijų lygių sukūrimą.

- „Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo sistemos stiprinimas“.⁵³ Šiuo projektu siekiama stiprinti SKVC partnerystę su socialiniais dalininkais (mokymai rengiant savianalizę, tobulinant vidinę KU sistemą); vertinti aukštųjų mokyklų veiklos ir studijų programų kokybę.

Galima daryti išvadą, kad teisiniu reglamentavimu ir vykdomais projektais yra sudarytos sąlygos kokybės gerinimui. Tačiau kyla klausimas ar teisinis reglamentavimas tik formaliai yra nukreiptas į kokybės gerinimą, tai bus aiškinamasi kituose poskyriuose.

2.2. Pagrindiniai kokybės politikos įgyvendintojai

Pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo 12 straipsnį, studijų politiką formuoja Seimas, įgyvendina Vyriausybė, ŠMM, LMT, Valstybinis studijų fondas (toliau tekste – VSF), SKVC, akademinės etikos ir procedūrų kontrolierius, Vyriausybės ir ŠMM įgaliotos institucijos bei kitos institucijos. Didžiausią vaidmenį aukštojo mokslo KU vaidina ŠMM bei SKVC.

Seimas yra pagrindinė aukštojo mokslo politikos formavimo institucija, leidžianti įstatymus, priimanti poįstatyminius aktus, skirianti finansavimą, steigianti universitetus. Vyriausybės funkcijos apima įstatymų, reglamentų, nuostatų ir kitų teisinių dokumentų įgyvendinimo užtikrinimą, kontrolę ir koordinavimą.

⁵⁰ *Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) nacionalinės koncepcijos parengimas*, <<http://www.ects.cr.vu.lt/>> [žiūrėta 2012-06-19]

⁵¹ *Studijų pakopų aprašų ir studijų kryptių aprašų sandaros sukūrimas*, <<http://www.skvc.lt/content.asp?id=350>> [žiūrėta 2012-06-19]

⁵² *Projektas Nacionalinės kvalifikacijų sistemos sukūrimas, 2007* <http://www.smpf.lt/uploads/documents/docs/324_96e1c6f9594afc01ece17a3473ed801e.pdf> [žiūrėta 2012-06-19]

⁵³ *Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo sistemos stiprinimas*, <<http://www.skvc.lt/content.asp?id=408>> [žiūrėta 2012-06-19]

Naujajame įstatyme (2009) pabrėžiama, kad teoriškai politikos formuotojas yra Seimas, o įgyvendintoja ŠMM. Praktiškai ŠMM yra pagrindinė institucija atsakinga už aukštojo mokslo politikos formavimą ir įgyvendinimą. Pagal Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos nuostatas (2010), institucija formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, o įstatymų nustatytais atvejais – ją įgyvendina švietimo ir mokslo ministrui pavestose valdymo srityse. ŠMM kompetencijai, aukštojo mokslo srityje, pavesta:

- vykdyti kvalifikacijų suteikimo priežiūrą;
- suderinus su suinteresuotomis ministerijomis teikti Lietuvos Respublikos Vyriausybei pasiūlymus dėl mokslo ir studijų institucijų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ar pertvarkymo ir atitinkamų nutarimų projektus;
- tvirtinti bendruosius ir specialiuosius reikalavimus (studijų krypties, krypčių grupės arba studijų srities aprašus) studijų programoms;
- nustatyti užsienio valstybių institucijose išsilavinimą įgijusių asmenų konkuravimo dėl priėmimo į valstybės finansuojamas studijų vietas tvarką;
- tvirtinti studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašą;
- inicijuoti mokslo ir studijų institucijų veiklos išorinį vertinimą;
- formuoti išsilavinimo pripažinimo principus;
- teikti rekomendacijas, kaip naudoti mokinio krepšelio lėšas.⁵⁴

SKVC yra svarbi organizacija įgyvendinanti nacionalinę aukštojo mokslo išorinio KU politiką. Remiantis centro pavaduotojos A. Valeikienės teigimu, „SKVC yra biudžetinė įstaiga įgaliota veikti teisinių aktų nustatytose ribose, įgyvendinanti aukštojo mokslo kokybės ir laisvo judėjimo politiką. Tai vienintelė iš ŠMM pavaldžių įstaigų, kurios funkcijos ir uždaviniai yra apibrėžti Mokslo ir studijų įstatyme“ (Priedas 1). Pasak SKVC nuostatų (2011), vienas iš pagrindinių institucijos veiklos tikslų yra aukštojo mokslo kokybės skatinimas. SKVC veikla apima:

- aukštųjų mokyklų veiklos kokybės skatinimą organizuojant institucijų išorinį ir studijų programų vertinimą ir akreditavimą;
- kokybės kultūros ugdymą;
- aukštųjų mokyklų savianalizės ir kitų išorinio vertinimo ir patariamojo pobūdžio metodikų rengimą ir tobulinimą;
- aukštojo mokslo kokybės vertintojų mokymų organizavimą ir konsultavimą;

⁵⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. liepos 21 d. nutarimo Nr. 914 Dėl Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nuostatų patvirtinimo pakeitimo“. 2010 m. spalio 13 d. Nr. 1457, < http://www.smm.lt/veikla/docs/min_nuostatai.pdf > [žiūrėta 2012-07-13]

- aukštųjų mokyklų veiklos ir studijų programų atliktų vertinimų išvadų viešą skelbimą;
- gerosios patirties apie užsienio aukštųjų mokyklų veiklos KU vertinimo skleidimą;
- užsienio aukštojo mokslo institucijose įgytų kvalifikacijų pripažinimo vykdymą;
- kt.⁵⁵

Analizuojant SKVC veiklą reglamentuojančius dokumentus pastebėta, kad susiduriama su centro autonomijos problema. Pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą, bei SKVC nuostatas, centro steigėja yra ŠMM. Šiuo atveju institucijos veikla ir priimami sprendimai nėra savarankiški, o priimami atsižvelgiant į steigėją. Bergeno susitikimo metu akcentuota, kad KU agentūros turi būti nepriklausomos nuo aukštosios mokyklos, ministerijos ar kitos suinteresuotosios pusės. „Tai daro neigiamą poveikį SKVC gebėjimui įgyvendinti deleguotas studijų kokybės reguliavimo ir priežiūros funkcijas. Siekiant stiprinti ir plėsti SKVC autonomiją, būtina numatyti, kad vertinimo rezultatus tvirtina ir už juos yra atsakinga SKVC vadovybė“.⁵⁶

Vertinant Europos šalių patirtį, agentūrų pavaldumas išlieka įvairus. Danijoje ir Didžiojoje Britanijoje vertinimo agentūros nėra savarankiškos, jos finansuojamos iš valstybės biudžeto. Prancūzijoje Nacionalinis studijų kokybės vertinimo komitetas yra nepriklausomas nuo valstybės, tačiau kokybės vertinimo ir kontrolės ataskaitas privalo teikti prezidentui. Pabrėžtina, kad šalyje nebūtinai turi būti įkurta vertinimo agentūra. Pasitaiko, kad išorinio KU funkcijos suteikiamos ministerijoms.

Po Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo priėmimo prasiplėtė SKVC autonomijos ribos skiriant vadovus. Iki 2009 m. SKVC direktorių skirdavo ŠMM, po įstatymo įkurta 11 asmenų taryba. Iki 2009 m. mokslo ir studijų reformos, centrai buvo priskirtas studijų programų vertinimas, o su naujuoju įstatymu ši veikla buvo demonopolizuota ir teisę vertinti studijų programas turi bet kuri agentūra įtraukta į Europos aukštojo mokslo KU agentūrų registrą. Svarbu paminėti, kad nuo 2012 m. SKVC yra taip pat įtrauktas į aukščiausio lygio EQAR. Šis pripažinimas parodo, kad centro vykdoma veikla atitinka ESG reikalavimus.

Pagal naująjį įstatymą (2009), LMT taip pat yra mokslo ir studijų politikos įgyvendintoja. Pagal kompetenciją, susijusi su studijų sritimi, taryba teikia siūlymus ir išvadas Seimui ir Vyriausybei dėl mokslui ir studijoms skiriamų valstybės biudžeto asignavimų, tyrimų ir plėtros finansavimo tvarkos tobulinimo, programinio konkursinio finansavimo ir skirtų lėšų naudojimo veiksmingumo; dėl mokslo ir studijų infrastruktūros objektų funkcionavimo užtikrinimo, mokslo ir studijų institucijų eksperimentinės bazės stiprinimo, nacionalinių duomenų

⁵⁵ Lietuvos Respublikos ŠMM ministro įsakymas „Dėl studijų kokybės vertinimo centro nuostatų patvirtinimo pakeitimo 2011 m. lapkričio 8 d. Nr. V-210“0, < <http://www.skvc.lt/content.asp?id=74>> [žiūrėta 2012-07-13]

⁵⁶ *Mokslo ir studijų valdymo kompleksinė analizė: galutinė ataskaita*, < <http://www.skvc.lt/content.asp?id=74>> [žiūrėta 2012-07-13]

bazių plėtotės, naujų institucijų infrastruktūros objektų teigimo⁵⁷. Taip pat yra atsakingas išorinio vertinimo metu už aukštųjų mokyklų realiųjų išteklių vertinimą.

VSF yra valstybės studijų politikos įgyvendintojas. Pagrindiniai VSF uždaviniai yra aukštojo mokslo prieinamumas ir kokybė, finansinės paramos studentams užtikrinimas.

Apibendrinant, SKVC yra vienintelė šalyje agentūra, atsakinga už išorinės KU politikos įgyvendinimą. Svarbu stiprinti įstaigos autonomiją bei savo veikla neriboti aukštųjų mokyklų laisvės, nenustatant per daug apribojimų nei yra būtina KU.

2.3. Kokybės politikos užtikrinimo priemonės

„Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas – tai aukštojo mokslo sistemos ir aukštųjų mokyklų ar jų padalinių veikimo metodų ir priemonių visuma, apimanti vidinius kokybės užtikrinimo ir išorinio vertinimo mechanizmus, kurių taikymas padeda nustatyti, ar pagal universiteto studijų programas parengtų specialistų kvalifikacija atitinka nustatytus nacionalinius akademinis standartus ir tenkina ūkio, visuomenės ir asmens lūkesčius“.⁵⁸ KU yra dinamiškas, tęstinis ir periodiškai atnaujinamas procesas. Vidinis ir išorinis KU laidojamas principais, išvardintais „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatose“ (2006):

- aukštojo mokslo teikėjai atsako už paslaugų kokybę bei jos užtikrinimą;
- būtina rūpintis visuomenės suinteresuotumu aukštojo mokslo kokybe bei nuostatais;
- visoje Europos aukštojo mokslo erdvėje turi būti tobulinama studijų programų kokybė, atsižvelgiant į studentų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius;
- turi būti sukurta tam tikra organizacinė struktūra, kuri užtikrintų studijų programų vykdymą bei tobulinimą;
- kokybės užtikrinimo procesuose labai svarbu skaidrumas ir išorinis vertinimas;
- aukštosiose mokyklose turi būti kuriama palanki aplinka kokybei užtikrinti;
- turi būti skatinama aukštųjų mokyklų atskaitomybė, ypač atskaitomybė už valstybinį ir privatų finansavimą;
- kokybės užtikrinimas atskaitomybės tikslu yra visiškai suderinamas su kokybės užtikrinimu tobulinimo tikslu;
- aukštosios mokyklos turi gebėti parodyti kokybę tiek savo šalyje, tiek tarptautiniu lygiu;

⁵⁷ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos mokslo tarybos nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2009, Nr.153-6902

⁵⁸ Pūraitė A., „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos“ *Socialinių mokslų studijos 3 (4)*, 2011, p.1237

veikimo būdai neturėtų slopinti įvairovės ir naujovių.⁵⁹

Išvardyti principai atspindi Lietuvos KU politikoje, kuri įgyvendinama per vidinį ir išorinį vertinimą – diegiant aukštojo mokslo institucijų vidines KU sistemas, išorinį studijų programų, institucijų vertinimą ir akreditavimą. Kiekviena aukštoji mokykla turi kurti vidinę KU sistemą derindama su išorinėmis vertinimo procedūromis ir procesais. Ši dėmė reikalinga sėkmingam KU sistemos funkcionavimui bei objektyviam vertinimui. Vidinio vertinimo kokybė, t. y. savęs įvertinimas, savianalizės parengimas turi įtakos išoriniam vertinimui. Savianalizė lemia išorinio vertinimo rezultata. O išorinis vertinimas nurodo kriterijus, kuriais remsis vertindamas aukštąją mokyklą. Toliau tekste bus atskleisti pagrindiniai išorinio ir vidinio KU bruožai, jų įgyvendinimo praktika Lietuvoje bei pateikti keli tarptautinės patirties pavyzdžiai.

2.3.1. Išorinis kokybės užtikrinimas

Poreikis sukurti palyginamumą su Vakarų Europos aukštuoju mokslu tam naudojant iš anksto nustatytus standartus, būtinybė iš naujo įvertinti studijų programų turinį ir aukštojo mokslo nuostatas, pritaikant jas postkomunistinei visuomenei, bandymas išlaikyti centrinį reguliavimą suteikiant aukštojo mokslo institucijoms didesnę autonomiją, poreikis kurti naujas lankstesnes studijų programas sparčiai augančiam studentų skaičiui, aukštojo mokslo rinkos kontroliavimas apsaugant ją nuo sparčiai didėjančio skaičiaus teikiamų netinkamos kokybės studijų programų – lėmė XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje kurti akreditavimo procedūras Rytų ir Centrinėje Europoje.⁶⁰ Vakarų Europoje didesnę įtaką turėjo didėjantis atskaitomybės poreikis. Pasak R. Žilinskaitės (2005), dauguma Europos universitetų ir kolegijų, akreditavimą pasirinko kaip vieną iš galimų būdų studijų kokybei pasiekti. 1989-1998 m. akreditavimas buvo taikomas reikalavimų neatitinkančioms programoms ir institucijoms atrinkti. Dažniausiai buvo akredituojamos studijų programos (darbuotojų, materialinės bazės, studijų planų atitikimas standartams). Aptariamuoju laikotarpiu toks išorinis reguliavimas buvo vertinamas labai neigiamai, kadangi pasižymėjo detaliu reguliavimu ir susidarė galimybės kurtis akreditavimo monopolijai (dėl vienos vertinimo agentūros egzistavimo). 1996-1998 m. didėjo aukštųjų mokyklų atskaitomybės poreikis. Vis daugiau šalių rinkosi akreditaciją kaip priemonę aukštojo mokslo kokybei užtikrinti ir skaidrumui didinti. Tam įtakos turėjo taip pat Bolonijos procesas, kuris skelbė akreditaciją kaip metodą, studijų kokybei siekti.

⁵⁹ *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos*, <http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC_knyga.pdf> [žiūrėta 2012-07-13]

⁶⁰ Žilinskaitė R. „Aukštojo mokslo akreditavimo atsiradimo sąlygos: europinis kontekstas ir Lietuvos situacija“, *Pedagogika* 79, 2005, p.136

Išorinio vertinimo tikslas – sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti jos kokybės kultūrą, atsižvelgiant į veiklos efektyvumą įvertinti bazinio finansavimo poreikius, informuoti steigėjus (juridinio asmens dalyvius), akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę, vertinimo rezultatų pagrindu teikti rekomendacijas dėl aukštosios mokyklos veiklos plėtros.⁶¹ Išorinio aukštųjų mokyklų vertinimo aspektai Lietuvoje apima: studijų programas, aukštųjų mokyklų veiklą ir aukštųjų mokyklų akreditavimą. Išorinis KU remiasi 8 pagrindinėmis ESG (2006) nuostatomis:

1. Atsižvelgimas į vidinio kokybės užtikrinimo procedūras. Taikant išorines procedūras, privaloma atsižvelgti į vidinio KU procedūrų veiksmingumą.

2. Išorinio KU procesų gerinimas. Pirmiausia būtina išsikelti KU procesų pagrindinius tikslus ir uždavinius, aprašyti numatytas procedūras ir jas taikyti.

3. Sprendimų priėmimo kriterijai. Bet kokie priimami sprendimai, susiję su išoriniu KU turi remtis aiškiais kriterijais.

4. Iškeltų tikslų ir procesų dermė. Išoriniai KU procesai turi atitikti iškeltus tikslus ir uždavinius.

5. Vertinimo išvados turi būti skelbiamos viešai ir aiškiai suprantamos.

6. Tolesnė veikla. Numatytos rekomendacijos veiklai turi būti įgyvendinamos, numatomas jų realizavimo planas.

7. Vertinimo periodiškumas. Institucijų ir programų vertinimai turi būti vykdomi periodiškai.

8. Sisteminė analizė turi būti atliekama KU agentūros, kurioje būtų pateiktas atliktų vertinimo išvadų, procedūrų ir poveikio analizė.

Šalyje aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo procesas prasideda nuo aukštosios mokyklos savianalizės pateikimo, kuri turi būti rengiama pagal „Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodiką“ (SKVC direktoriaus įsakymas, 2010). Remiantis paskutinių šešerių metų duomenimis (jeigu vyksta pakartotinai – dviejų metų), suvestinėje įvertinama aukštosios mokyklos veikla bei numatomas tobulinimas. Vizito metu aukštojoje mokykloje vertinami numatyti aukštojo mokslo KU kriterijai. Realiųjų išteklių vertinimą atlieka MOSTA, kiekybinį vertinimą remiantis savianalize atlieka SKVC. Pagrindinė veiklos vertinimo paskirtis yra nustatyti ar aukštosios mokyklos veikla atitinka statutų, įstatų misiją, mokslo ir studijų tarptautinį lygį. Atlikus vertinimą organizuojamas išvadų svarstymas, rengimas ir skelbimas. Išvadose ekspertų grupė pateikia

⁶¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos patvirtinimo“, http://ktu.lt/sites/default/files/bylos/Studentams/1.1_aukstuju_mokyklu_isorinio_vertinimo_aprasas.pdf [žiūrėta 2012-07-13]

rekomendacijas dėl veiklos tobulinimo ir perduoda įgaliotojai institucija, o pastaroji aukštajai mokyklai. Pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą (2009) tos aukštosios mokyklos, kurios yra įvertinamos teigiamai, akredituojamos 6 metams, jeigu nors viena vertinamoji dalis vertinama neigiamai – akredituojama 3 metams. Per šį laikotarpį aukštoji mokykla privalo atsižvelgti į ekspertų rekomendacijas. Jeigu pakartotino vertinimo metu įvertinama taip pat neigiamai, panaikinama teisė vykdyti studijas. Vengris kritiškai žvelgia į aukštųjų mokyklų išorinį vertinimą. Ekspertas pritaria išoriniam vertinimui, tačiau neakreditavimui. „Išorinis vertinimas turėtų apsiriboti tik objektyviu vertinimu ir rekomendacijų siūlymu, tačiau ne sankcijų taikymu. Tokiu būdu, vertinamieji stengsis savo silpnąsias puses paslėpti tam, kad mokyklos ar studijų programos neuždarytų“ (Priedas 3). Šios nuomonės laikosi E. Stumbrys, teigdamas, kad sankcijų baimė iškreipia savianalizės pateikimą. Užuoat rengus institucijos trūkumams aptikti ir juos ištaisyti, ji yra atliekama formaliai ir atmestina: „Institucijos save mato ir gali pasakyti daugiau nei įžvelgti išorės vertintojai, kadangi ekspertams pritrūksta ir laiko ir įsigilinimo“ (Priedas 2).

Pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą (2009) yra numatomas ketinamų vykdyti ir vykdomų studijų programų vertinimas. Programų išoriniu vertinimu siekiama tobulinti studijų programas, kurti KU kultūrą, užtikrinti programų atitikimą numatytiems reikalavimams. Studijų programos turi būti akredituojamos ne rečiau kaip kartą per 6 metus. Už studijų programų išorinį vertinimą yra atsakingas SKVC. Jeigu visos vertinimo sritys (programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai, programos sandara, materialieji ištekliai, personalas, studijų eiga ir jos vertinimas, programos vadyba) įvertinamos teigiamai, ketinama vykdyti programa akredituojama 3 metams, vykdoma – 6 metams. Ketinama vykdyti programa yra registruojama be išorinio vertinimo procedūros, jeigu aukštoji mokykla yra akredituota. Studijų programose, kuriose ekspertų nustatytus trūkumus aukštoji mokykla yra pajėgi ištaisyti, akredituojamos lygtinai 3 metams. Tokios programos yra laikomos probleminėmis. Jeigu pakartotinio vertinimo metu įvertinama teigiamai, akredituojama 6 metams, jeigu neigiamai – stabdoma programos veikla. Programų, kurių nustatyti trūkumai ekspertams atrodo neištaisomi – neakredituojama. E. Stumbrys teigia, kad labiausiai nuo tokio vertinimo nukenčia studentai ir jų lūkesčiai. Būtina registruoti kokybiškai stiprias studijų programas neleidžiant jas taisyti, taip nepakenkiant studentų interesams. „Juk kelis kartus yra lengviau neleist registruoti, negu pabandyti, o paskui uždaryti „gyvus“ žmones. Priešingu atveju vertintojai privalės užsimerkti, sutikti akredituoti nekokybiškas programas toliau smukdant studijų kokybę“ (Priedas 2).

Pūraitė mano, kad studijų programų vertinimo ir akreditavimo procesas yra labai detalus ir nėra tikslinga vertinti programą ją registruojant ir vėliau pakartotinai po 6 metų. „Prasmingiau būtų detalai, nuosekliai ir išsamiai vertinti kiekvieną aukštosios mokyklos paraišką

pradėti naują studijų kryptį. Juo labiau, kad ir anksčiau galiojusių akreditacijos nuostatų įgyvendinimo praktika liudija, jog sąlyginai nedaug studijų programų per septynerius metus (nuo 1999 m. iki 2006 m.) buvo neakredituotos (8 iš 525 vertinimui pateiktų studijų programų) arba ribojamai (35 studijų programos) ar lygtinai (79 studijų programos) akredituotos, taigi manytina, jog ir ateityje tokių programų bus labai nedaug, juo labiau, kad konkurencinė kova skatina universitetus saugoti savo reputaciją ir pačioms atsisakyti nekokybiškų studijų programų⁶². E. Stumbrys teigia, kad „tik tos aukštosios mokykloms, kurios turi stiprią vidinę KU sistemą, gali registruoti studijų programas, tačiau ne silpnos, nekonkurencingos, be supratimo ir atsakomybės mokyklos“ (Priedas 2).

Kaimyninės šalys Estija ir Latvija pakeitė studijų programų vertinimo eigą. Vertinama ne atskirai kiekviena programa, o visa programų kryptis. „Tai ne tik ekonomiškiau (nes nereikia organizuoti atskirų ekspertų grupių), bet ir rodo vienos aukštosios mokyklos pajėgumus vykdyti visas tos krypties studijų programas“⁶³.

Remdamasi tuo kas išdėstyta galima teigti, kad Lietuvoje viena iš didžiausių KU vertinimo problemų yra ne visai tinkamas sisteminis požiūris. Pati akreditacijos samprata apibūdinama kaip vertinimas, ar aukštoji mokykla arba studijų programa atitinka teisės aktų nustatytus reikalavimus. Kitaip tariant, ar rezultatas atitinka keliamus reikalavimus. Tokia samprata yra artima kontrolės sąvokai, kiek atlikta veikla atitinka standartus. Kitose šalyse yra paplitęs palyginimas, įvertinimas, auditas. Įvertinimu tiriama ne atitikimas numatytiems standartams, o institucijų veiklos atskaitomybė ir skaidrumas. „Akreditacija dažniausiai suprantama kaip kontrolė, o įvertinimas – kaip kokybės tobulinimas“⁶⁴. „Palyginimas – dalykų, programų, arba institucijų rezultatų palyginimas siekiant keistis gerąja patirtimi, <...> kokybės auditas – paprastai suponuoja institucijos vidinio kokybės mechanizmo analizę bei jo tobulinimo būdus“⁶⁵. Pasak autorės, audito metu nustatomi KU privalumai ir trūkumai. Palyginimo metu nustatoma ar kokybės kriterijai artėja prie siekiamo kokybės lygio, o akreditacijos metu vertinama, ar atitinka kokybės standartams.

Taikant tokį išorinį KU būdą kaip akreditacija, Lietuvoje dominuoja tradicinė vertinimo nuostata – vertinti tam, kad galima kontroliuoti, prižiūrėti, o Vakarų Europos šalyse dažniau vertinama skatinant tobulėti, studijų kokybės išorinio vertinimo proceso metu ne tik

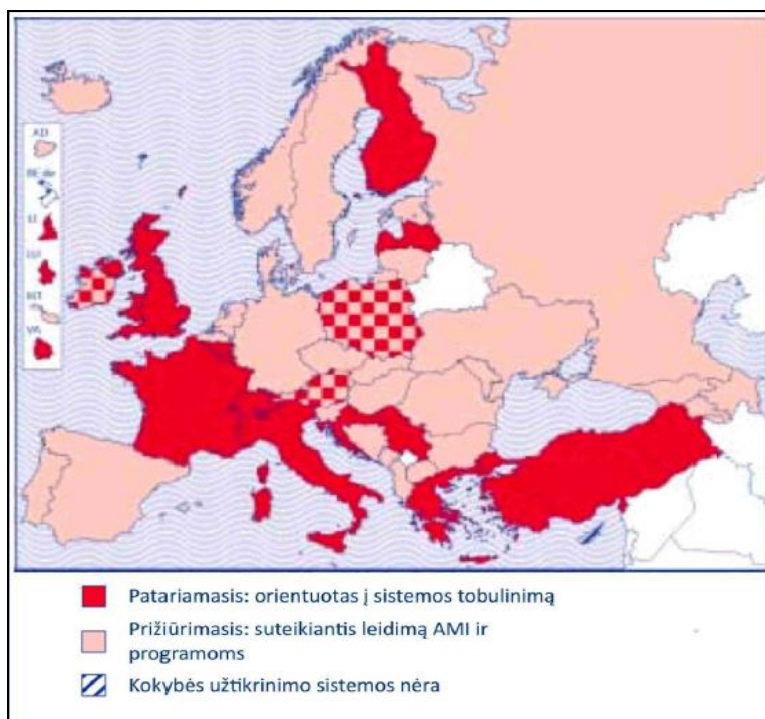
⁶² Pūraitė A., *Aukštojo universitetinio mokslo valstybinis reguliavimas: daktaro disertacija*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, p.228

⁶³ Valstybinio audito ataskaita kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas, <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2733> [2013 m. kovo 1 d.]

⁶⁴ Misiūnas M. *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos*. – Kaunas: Technologija, 2007. – P.33

⁶⁵ Pūraitė A., „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos,“ *Socialinių mokslų studijos* 3(4), 2011, p.1236

diagnozuoti trūkumus, pranašumus, bet ir konsultuoti, teikti metodinę ir dalykinę paramą ⁶⁶ (1 paveikslas).



1 paveikslas. **Požiūriai į aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą 2009/2010 m.**

Šaltinis: Aukštojo mokslo viešinimo tarptautiniu mastu patirties analizė ir studija: penkių užsienio valstybių ir Lietuvos aukštojo mokslo tarptautiškumo analizė 2011 m. P. 52.

Iš paveikslo matyti, kad Lietuvos, Estijos, Vengrijos, Portugalijos, Ispanijos, Švedijos, Norvegijos ir kitų šalių vertinimo institucijos daugiausia atlieka prižiūrimąją funkciją, suteikiant aukštojo mokslo institucijoms ir studijų programoms teisę veikti. Prižiūrimoji vertinimo agentūrų funkcija užtikrina aukštųjų mokyklų atitikimą keliamiems standartams. Kai tuo tarpu Latvijoje, Belgijoje, Suomijoje, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje, Italijoje ir kitur KU sistema yra patariamojo pobūdžio – orientuota į sistemos tobulinimą, aukštojo mokslo institucijų kokybės tobulinimą.

Europoje pastebima nauja tendencija jungianti institucinę ir studijų programų vertinimus. Taip pat perkelti akcentą nuo studijų programų vertinimo prie vidinių KU sistemų vertinimo (3 lentelė).

⁶⁶ Valstybinio audito ataskaita kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas, <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2733> [2013 m. kovo 1 d.]

3 lentelė. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo kriterijai

Šalis	Institucinės akreditacijos vertinimo sritys	Studijų programų vertinimo sritys
Belgija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institucijos vizija į kokybę. 2. Vizijos įgyvendinimo politika. 3. Pasiiekti rezultatai. 4. Kokybės tobulinimo politika. 5. Atsakomybių ir sprendimų priėmimo sistema. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studijų programos siekiniai. 2. Mokymo – mokymosi aplinka. 3. Studijų programos turinys. 4. Studijų programų įgyvendinimo vertinimas. 5. Finansiniai ištekliai. 6. Personalias. 7. Paslaugos ir patalpos. 8. Kokybės užtikrinimas. 9. Pasiiekti rezultatai.
Estija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos vadyba ir veiklos rezultatai. 2. Mokymas ir mokymasis. 3. Mokslo tiriamoji veikla. 4. Paslaugos visuomenei. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokybė: nacionalinis bendradarbiavimas, veiksmų planas, studijų programos struktūra, vertinimų rezultatai. 2. Ištekliai: informacija apie akademinį personalą, tarptautinis bendradarbiavimas, studijų aplinka, paslaugos studentams ir personalui, IT, biblioteka, finansai. 3. Tvarumas: kokybiškų studijų įgyvendinimas, pakankami ištekliai, informacija apie studentus, AMI tikslai ir strategijos.
Suomija	<ol style="list-style-type: none"> 1. KU tikslai, funkcijos ir atsakomybės 2. KU išsamumas ir efektyvumas: mokslinis laipsnis, mokslo tiriamoji ir plėtros veikla, įtaka visuomenei bei regioninė partnerystė, paslaugos (bibliotekos ir informacijos paslaugos, karjeros ir įdarbinimo paslaugos, tarptautinės paslaugos), personalo įdarbinimas ir vystymas. 3. KU, vadybos ir priežiūros sąsajos. 4. AMI personalo, studentų ir kitų suinteresuotųjų šalių įtraukimas į KU. 5. Informacijos prieinamumas ir aktualumas. 6. Kokybės užtikrinimo sistemos monitoringas, vertinimas ir tobulinimas. 7. Bendra kokybės užtikrinimo sistema. 	
Vengrija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diplomo kokybė. 2. Mokymo procesas: kompetencijos, personalas, mokymo medžiaga, mokymo praktika, atsakomybė, mokslinė veikla, vadyba, infrastruktūra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nacionaliniai kvalifikacijos reikalavimai. 2. Personalias. 3. Infrastruktūra.
Austrija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standartai AMI: registracijos, kategorijos, kursų akreditacijos standartai. 2. Kvalifikacijos standartai: mokymo ir mokymosi standartai, mokslo tiriamosios veiklos rezultatai, informacijos standartai. 	
Lietuva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strateginis valdymas. 2. Studijos ir mokymasis visą gyvenimą. 3. Mokslo ir (arba) meno veikla. 4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai. 2. Programos sandara. 3. Personalias. 4. Materialieji ištekliai. 5. Studijų eiga ir jos vertinimas.

6. Programos vadyba.

Šaltinis: Aukštojo mokslo viešinimo tarptautiniu mastu patirties analizė ir studija: penkių užsienio valstybių ir Lietuvos aukštojo mokslo tarptautiškumo analizė 2011 m. P. 50.

Lyginant lentelėje pateiktas akreditacijų vertinimo sritis, pastebima, kad Austrijoje ir Suomijoje yra jungiamos institucinės ir programų akreditacijos į bendrą vieną vertinimą. Likusios šalys, tarp jų ir Lietuva, vykdo atskirus institucijos ir studijų programų vertinimus. Pagal Mokslo ir studijų įstatymą, šalyje yra įvesta institucinė akreditacija, tačiau ji kol kas nepakeitė ir neaišku ar pakeis programų akreditavimą. Anot Stumbrio, „yra šalių, kuriose nėra studijų programos akredituojamos, nes KU sistema yra tokia efektyvi, kad palieka aukštajai mokyklai. Tačiau Lietuva sau tai leisti negali, nes vien yra nežmoniškas skaičius aukštųjų mokyklų. Vertinimo sąlygos turi keistis priklausomai nuo sistemos pokyčių“.

Lyginant vertinimo kriterijus, matyti, jog aukštojo mokslo KU standartai yra vienodinami – Belgijoje, Estijoje, Lietuvoje ir Suomijoje yra įdiegta daugiau ES standartų negu Vengrijoje. Vengrijoje labiau taikomi Nacionalinės kvalifikacijos reikalavimai. Suomijoje vertinama pati KU sistema ir jos elementai. Darytina išvada, kad dėl tokio vertinimo pasirinkimo, Suomijos aukštosiose mokyklose skatinama institucinė savirefleksija, o kokybės vadybos kultūra yra aukšto lygio.

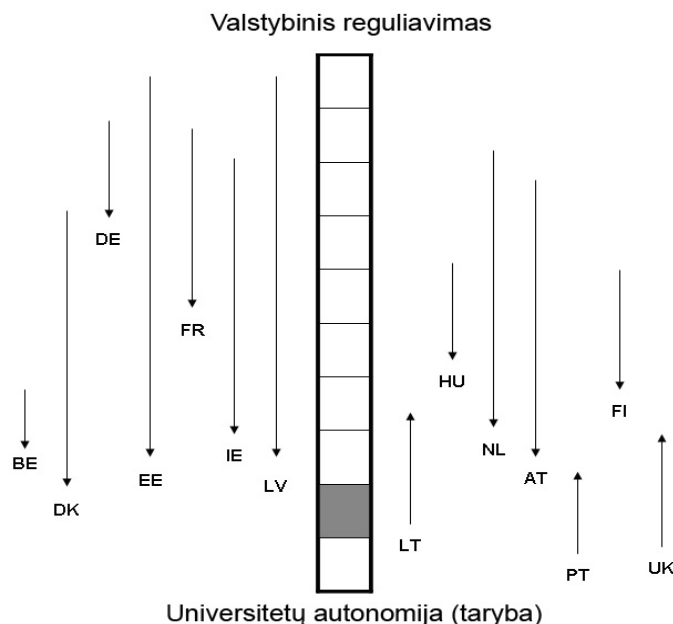
Vienas iš gerosios praktikos pavyzdžių yra Škotijos kokybės užtikrinimo agentūros (QAA) veikla. Agentūros veikla yra nukreipta į studijų kokybės skatinimą per vidinius institucinius studijų programų vertinimus, studentų įtraukimą, informacijos apie kokybės vertinimus skelbimą, gerosios praktikos sklaidą. Vertindama aukštąsias mokyklas, QAA vertina ne dalykinę programų pusę, bet institucinių kokybės skatinimo sistemų būklę. Vertinami yra strateginiai tikslai, mokymosi vadyba, kokybės stebėsenos sistema. Išorinio vertinimo metu prašoma parodyti *kas* yra institucijos studentai, *ko* jie mokosi ir *kaip* yra vertinami bei numatyti veiksmus kokybei gerinti. Išorinių ekspertų grupės ne vertina instituciją, o jai pataria ką galima būtų patobulinti. „Įvertinimas formuluojamas kaip visiškas pasitikėjimas institucija, pasitikėjimas su išlygomis ir nepasitikėjimas (per penkerius metus paskelbtas tik vienas toks įvertinimas, po kurio institucija išnyko).“⁶⁷

Diegiamos priežiūros ir kontrolės institucijos, vertinimo, akreditavimo procedūros, darančios poveikį universitetų valdymui; silpnėjant akademinės bendruomenės atstovų dalyvavimui sprendimų priėmimo procesuose – iškyla pagrindinė dilema dėl valstybės išorinio

⁶⁷ Viliūnas G. *Komandiruotės į seminarą Examining Quality Culture: From Processes to Culture (Edinburgas, 2012 m. vasario 15-17 d.): ataskaita* [rankraštis]. Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 5

spaudimo ir universitetų autonomijos ryšio su veiklos kokybe ir kokybės kultūra. Kiek valdžiai yra tikslinga riboti aukštųjų mokyklų veiklą?

E. Butkus ir G. Viliūnas (2006) teigia, kad daugelyje užsienio šalių smarkiai mažinamas universitetų veiklos reguliavimas ir linkstama prie universitetų autonomijos (2 paveikslas). „Pereinama nuo centralizuoto universitetų valdymo modelio ir korporacinės institucijų savivaldos prie vadybinio aukštojo mokslo institucijų valdymo. Pagrindinį vaidmenį vaidina išorinių tarybų suformuojamas profesionalių vadovų korpusas“.⁶⁸ Mažinama išorinė universitetų veiklos kontrolė, suteikiant daugiau laisvės finansinėje, juridinėje, akademinėje srityje. Skatinamas lyderių atsiradimas, stiprinamas universitetų polinkis į visuomenės poreikių tenkinimą, socialinę atsakomybę ir konkurencingumą.



2 pav. Universitetų autonomija ir valstybės reguliavimas

Šaltinis: E. Butkus, G. Viliūnas *Universitetų valdymo reforma Europos šalyse* (2006). (Rodiklių kryptis žymi perėjimą, o ilgis – santykinį laipsnį).

Paveiksle matyti, kad dauguma pavaizduotų šalių juda nuo valstybinio reguliavimo prie universitetų autonomijos. Lietuvoje, Didžiojoje Britanijoje ir Portugalijoje linkstama apriboti universitetų autonomiją dėl silpnų santykių su visuomene ir atskaitomybės nebuvimo. Svarbu paminėti, kad čia darbo autorė remiasi 2006 m. straipsniu, todėl duomenys galėjo kisti.

⁶⁸ Butkus E., Viliūnas G., „Universitetų valdymo reforma Europos šalyse“, *Mokslas ir technika* 5, 2006, p.2

2009-2011 m. buvo atliktas EUA tyrimas⁶⁹ Europos aukštųjų mokyklų autonomijos būsenai nustatyti (4 lentelė). Vertinant akademinę autonomiją KU srityje, tyrimo rezultatai atskleidė, kad keturios šalys (Austrija, Kipras, Šveicarija ir Islandija) gali pačios pasirinkti KU mechanizmus (įvertinimas, akreditacija, palyginimas, auditas), kuriais remiantis bus vertinama studijų kokybė ir šešios valstybės (Austrija, Kipras, Šveicarija, Islandija, Vokietija ir Estija), kurios gali pasirinkti institucijas, vertinančias KU. Likusiose šalyse, vertinimo modelių parinkimas paliekamas valdžios kompetencijoje. Lietuvoje studijų programas vertina ir akredituoja SKVC, aukštosios mokyklos turi teisę kreiptis ir į kitą Europos aukštojo mokslo erdvės agentūrą vertinant tik studijų programas.

4 lentelė. Aukštųjų mokyklų teisės organizaciniu, finansiniu, personalo valdymo ir akademinu požiūriu

Organizacinė autonomija	Finansinė autonomija	Personalo autonomija	Akademinė autonomija
<ul style="list-style-type: none"> • Atrankos procedūra vadovaujantiems asmenims; • Atrankos kriterijai vadovaujantiems asmenims; • Vadovo atleidimas; • Vadovo padėjėjų įdarbinimo terminai; • Išorinių partnerių atrinkimas ir įtraukimas į valdymo procesus; • Galimybė nustatyti akademinę struktūrą; • Galimybė kurti teisinius subjektus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešojo finansavimo trukmė ir tipas; • Gebėjimas išlaikyti perteklius; • Galimybė skolintis pinigų; • Galimybė įsigyti nekilnojamojo turto; • Galimybė imti mokesčių už mokslą vietiniai studentai / ES studentai (BA, MA, PhD). • Galimybė imti mokesčių už mokslą iš ne ES studentų (BA, MA, PhD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė nustatyti įdarbinimo procedūras; • Galimybė nustatyti darbo užmokestį; • Gebėjimas spręsti dėl atleidimo iš darbo; • Gebėjimas spręsti dėl paaukštinimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė nustatyti studentų skaičių; • Galimybė atrinkti studentus; (BA, MA) • Galimybė rengti programas (BA, MA, daktaro laipsnis); • Galimybė nutraukti programas; • Galimybė pasirinkti dėstomąją kalbą; (BA, MA) • Galimybė pasirinkti KU mechanizmus ir tiekėjus.

Šaltinis: University autonomy in Europe II: the scorecard. 2011, p.20.

Apibendrinant, šalyje kokybė užtikrinama per vidines kokybės vadybos sistemas ir išorinį studijų programų, institucijų vertinimą ir akreditavimą. Tiek vidinis, tiek išorinis KU mechanizmai turėtų būti nukreipti į aukštosios mokyklos tobulinimą, kokybės kultūros skatinimą, patikimos informacijos skleidimą, gerosios patirties skleidimą. Svarbu kokybės kultūros plėtrą nevaržyti apribojimais ir išoriniais reguliavimais. Darbo autorė mano, kad tiksliausia būtų

⁶⁹ University autonomy in Europe II: the scorecard, 2011, < <http://www.eua.be/university-autonomy-in-europe> > [žiūrėta 2013-02-01]

pačioms mokykloms pasirinkti vertinimo institucijas ir mechanizmus pritaikant pagal savo poreikius ir institucijos KU sistemas. Juolab kai šalyje nėra visiškai nepriklausomos vertinimo agentūros. Nors kokybės kultūros skatinimas yra reglamentuojamas pagal įstatymą, tačiau ne visai tinkamas KU sistemos požiūris į vertinimą ir taikomos bausmės leidžia teigti, kad Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje dar vyrauja kokybės kaip kontrolės samprata. Dėl to, tikrieji aukštųjų mokyklų vertinimo rezultatai yra iškreipiami, kyla nepasitikėjimas. Siūlytina remiantis Škotijos QAA pavyzdžiu ir keisti nacionalinės KU sistemos tikslus, palaikant kokybės skatinimo principą.

2.3.2. Vidinis kokybės užtikrinimas

Lietuvos bei užsienio teisės aktai, nutarimai ir rekomendacijas skelbia, kad pati aukštoji mokykla yra atsakinga už studijų kokybę. „Nei ministerija, nei SKVC, nei kita institucija negali užtikrinti kokybės, jei tuo nesirūpina pati aukštoji mokykla“ – teigia E. Stumbrys (Priedas 2). SKVC gali padėti aukštosioms mokykloms administracinėmis priemonėmis siekti kokybės, o ministerija naudodama finansinius svertus skatinti / slopinti pasireiškiančias tendencijas, leisti / neleisti registruoti studijų programas ar aukštojo mokslo institucijas.

Aukštojo mokslo kokybės politika (politics) deklaruoja kiekvienos aukštosios mokyklos atsakomybę turėti vidinę KU sistemą pagal ESG nuostatas, aukštosios mokyklos veiklos kokybės gerinimo strategiją, numatytas priemones ir būdus teikiamo išsilavinimo kokybei užtikrinti. „Ši sistema nurodo, kaip ir kokiais tarpiniais atlieka aukštosios mokyklos veiklos savianalizę, kurios metu išryškėja jos veiklos panašumai ir trūkumai, numatomi būdai tiems trūkumams šalinti, aptariama, kaip naudojami gerosios patirties pavyzdžiai, palyginama su kitų panašių institucijų, veikiančių šalyje ir užsienyje pasiekimais“.⁷⁰

Remiantis Europos švietimo politikų nuostatais ir gairėmis numatyta kurti vidinę KU sistemą pagal tokius principus:

- **KU politika ir procedūros.** Mokykla turi būti sukūrusi į nuolatinį kokybės gerinimą nukreiptą strategiją, joje numatyti siekiamus tikslus ir įgyvendinimo priemones. KU politikoje nustatyti vidinio veikimo būdai, pamatuotas suinteresuotųjų šalių vaidmuo.

- **Studijų programų bei suteikiamų kvalifikacijų patvirtinimas, stebėseną bei periodinis vertinimas.** Kiekviena aukštoji mokykla turi turėti studijų programų, suteikiamų kvalifikacijų patvirtinimo, periodinio vertinimo ir stebėsenos nustatytą tvarką, kuri padės kurti pasitikėjimą aukštąja mokykla ir užtikrinti studijų programos aktualumą, paklausumą ir skaidrumą.

⁷⁰ Stumbrys E. „Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas – pirmaeilis dabarties uždavinys“, 2003, http://skc.vdu.lt/downloads/stud_kok_sistemos_modeliavimas_studija.pdf [žiūrėta 2012-08-03]

- **Studentų laimėjimų vertinimas** vyksta pagal jų sukauptas žinias. Patys studentai informuojami apie studijų programoje naudotina vertinimo tvarką, metodus, vertinimo kriterijus, aiškias taisykles bei pasekmes neatvykus į egzaminą. Studentai turi turėti galimybę pamatuoti laukiamus mokymosi rezultatus bei būti užtikrinti vertinimo objektyvumu.

- **Dėstytojų kokybės užtikrinimas.** Studentus būtinai turi mokyti profesionalūs ir kompetentingi dėstytojai. Jiems privalu užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo galimybes bei suteikti reikiamą įrangą žinioms perteikti.

- **Studijų ištekliai ir parama studentams** turi būti užtikrinta kiekvienoje aukštojoje mokykloje – suteikta prieiga prie materialinių išteklių (bibliotekos, kompiuterių) bei žmonių (konsultantai, patarėjai ir kt.).

- **Informacijos sistemos.** Kiekviena aukštoji mokykla turi kaupti, analizuoti, naudoti tinkamą informaciją apie save. Savianalizė – tai pirmas žingsnis studijų kokybei užtikrinti. Svarbu pabrėžti, kad į vidinį KU vertinimą turi būti įtrauktas studentų ir kitų suinteresuotųjųusių dalyvavimas.

- **Viešas informavimas.** Aukštoji mokykla turi skelbti savo veiklos kokybės rodiklius ir užtikrinti informacijos objektyvumą ir skaidrumą.⁷¹

Anot E. Stumbrio, tik per mokyklos vidinę KU sistemą įmanomas šių tikslų pasiekimas:

- užtikrinti puikią paslaugų kokybę ir tobulus standartus;
- teikti studentams, darbdaviams ir kitiems visuomenės nariams patikimą ir išsamią informaciją apie kiekvienos aukštosios mokyklos studijų kokybę, mokslo pasiekimus, aukštosios mokyklos valdymą;

- užtikrinti, kad tos veiklos sritys, kurių kokybė yra nepakankama, būtų įvardyta ir imtasi skubių priemonių kokybei gerinti;

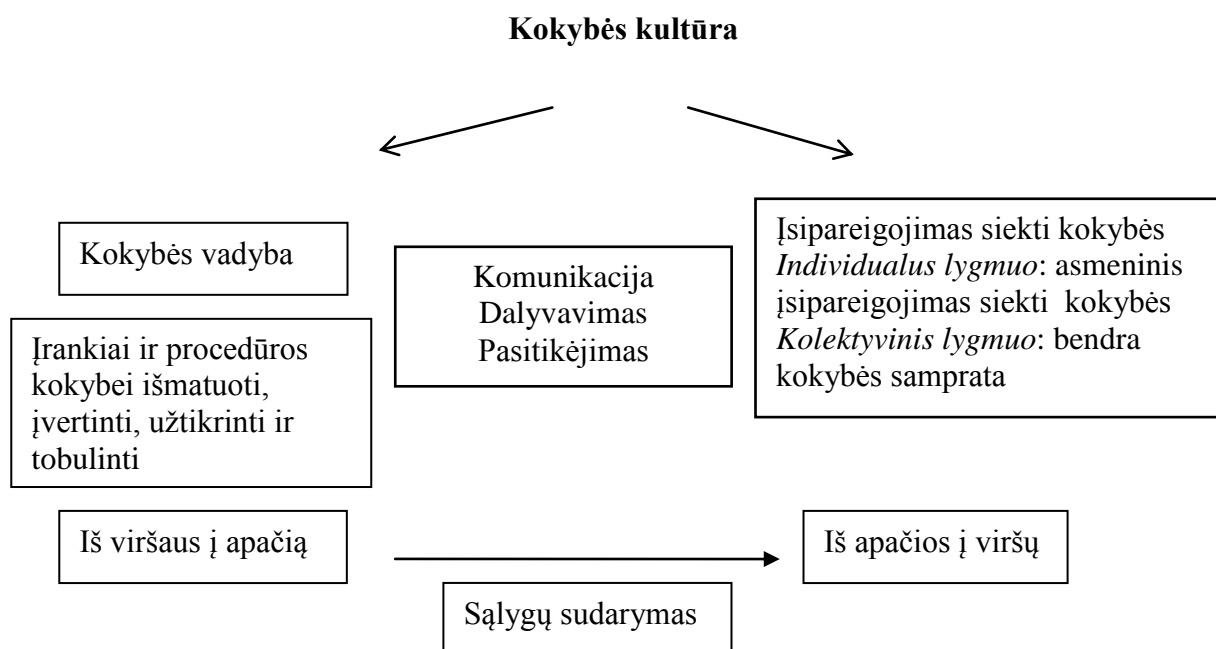
- garantuoti aukštosios mokyklos viešą atskaitomybę už gautas iš valstybės lėšas.⁷²

Aukštojo mokslo institucijos turi susikurti tokią KU sistemą, kuri būtų naudinga ir veiktų institucijos labui, o ne institucija dirbtų KU sistemai. Tačiau pažymėtina, kad ESG nuostatų taikymas yra formalus dalykas, galintis padėti išlaikyti esamą aukštosios mokyklos kokybę, tačiau ne garantuoti veiklos tobulinimą. Esminiu dalyku tampa institucijos gebėjimas keistis ir keisti suinteresuotųjųusių požiūrį į veiklos kokybę – kurti kokybės kultūrą. Yra galimos dvi kokybės kultūros: akademinė savimonė, kuri remiasi mokslinio pažinimo etosu visada siekti tobulumo ir

⁷¹ *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos*, <http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC_knyga.pdf> [žiūrėta 2012-07-13]

⁷² Stumbrys E. Vidinis ir išorinis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas, http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo_arch/amk_1/158_165stumbrys.pdf [žiūrėta 2012 liepos 13 d.]

kita kultūra labiau vadybiškai stimuliuojama, ugdoma didaktinio proceso, dėstymo ir studijavimo. Remiantis ESG nuostatomis, kokybės kultūra siejama su akademinio personalo elgsena, vertybėmis, nuostatomis siekti institucijos veiklos kokybės.⁷³ Pagal EUA, kokybės kultūra yra apibūdinama kaip studijų, mokslo ir kitos atliekamos veiklos kokybės pripažinimas institucijos prioritetu, kiekvieno bendruomenės nario įsipareigojimas nuolatiniam savo kompetencijos ir veiklos tobulinimui bei tiesioginis dalyvavimas kokybės tobulinimo procesuose.⁷⁴ EUA kokybės kultūrą charakterizuoja remdamasi dviem elementais: kultūriniu / psichologiniu, kuris susiję su bendromis vertybėmis ir įsipareigojimais siekti kokybės bei struktūriniu / vadybiniu, susijusiu su apibrėžtais procesais kokybės didinimui ir individualiomis pastangomis (3 paveikslas).



3 pav. **Kokybės kultūra ir kokybės vadyba**

Šaltinis: EUA „Developing an Internal Quality Culture in European Universities 2002-2003 m.” ataskaita (2005 m.)

Paveiksle matyti, kad kokybė apibūdinama ne tik kaip procesas, valdomas per įrankius ir procedūras kokybei matuoti, vertinti, bet ir kaip vertybinės nuostatos, kiekvieno darbuotojo asmeninis įsipareigojimas. Ruževičius kokybės kultūrą apibrėžia kaip „nuolatinio tobulinimo ir teigiamų pokyčių kultūrą, kurioje institucijos stiprybės ir silpnybės yra sąžiningai ir objektyviai atskleidžiamos taip, kad į jas būtų atsižvelgiama kuriant raidos strategiją numatant

⁷³ Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, <http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC_knyga.pdf> [žiūrėta 2012-07-13]

⁷⁴ Milišūnaitė I. ir kt. „Kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodikos integravimo į vidinio kokybės užtikrinimo sistemą rekomendacijos“, <<http://www4066.vu.lt/Files/File/Metodikos%20integravimas.pdf>> [žiūrėta 2012-07-13]

išorines galimybes ir grėsmes“.⁷⁵ Remiantis „Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija“ (2008), kokybės kultūra yra „organizacijos kultūros dalis, apimanti darbuotojų nuostatas gerai dirbti ir šių nuostatų įgyvendinimo būdus“.⁷⁶

Anot Stumbrio, „kokybės kultūra yra daugiabriaunė, sunkiai pamatuojama, apčiuopiama, tačiau labai lengvai pajuntama“ (Priedas 2). Pasak Valeikienės, „būtent darbuotojų elgsena, vertybės, noras vadovautis ESG ir siekti veiklos kokybės parodo ar yra ir kokia aukštosios mokyklos kokybės kultūra“ (Priedas 1).

Remiantis „Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatais“ (2006) bei EUA vykdomo projekto „Aukštojo mokslo institucijų kokybės kultūros tyrimas“ ataskaitomis, pateikiamos pagrindinės veiksmingos kokybės kultūros sąlygos:

1. Ugdant kokybės kultūrą aukštojoje mokykloje, kokybę puoselėja visi suinteresuotieji asmenys (studentai, akademinis ir administracinis personalas, socialiniai partneriai ir kt.). Būtinai išorinių ir vidinių suinteresuotųjų pusių įsitraukimas pripažįstant, kad kokybės principai negali būti įgyvendinami vien aukštosios mokyklos vadovybės. Už kokybės gerinimą ir savo veiklą atsakingas kiekvienas darbuotojas. Studento dalyvavimas akademinėje veikloje yra pabrėžiamas kaip vienas iš pagrindinių elementų vystant kokybės kultūrą bei užtikrinimo procesus. Anot Pukelytės ir Adomavičienės, turi būti pasitikima personalu ir jam suteikiama teisė dalyvauti sprendimų, susijusių su kokybės gerinimu ir tobulinimu priėmimo procese. Socialinių partnerių indėlis pasireiškia juos įtraukiant į valdymo struktūras – rengiant studijų programas.

2. Siekiant užtikrinti vidinę kokybę privalu mokyti personalą, t. y. kelti jų kvalifikaciją. 2005 m. EUA kokybės kultūros tyrimas atskleidė, kad personalo ugdymas yra silpnoji vieta daugelyje Europos aukštųjų mokyklų. Svarbu, kad personalo mokymas sutaptų su organizacijos kultūra ir tikslais. Personalo ugdymo schemas užtikrina, kad vidiniai KU procesai yra naudingi, kadangi teikia mokslininkams pagalbą gerinti mokymą ar diegti inovatyvius mokymo metodus. Adomavičienė ir Pukelytė konstatuoja, kad privalu investuoti į potencialių bei esamų darbuotojų gabumų ugdymą, akademiniam personalui skiriant kokybės mokymus, metodikos kursus, paskatas už įgytas kompetencijas ir įgūdžius.

3. Atsisakant subordinacijos ir priežiūros, turi būti kuriama darni aplinka, pasitikėjimu paremtas bendradarbiavimas. Vadovai privalo tikėti pavaldiniais ir nevystyti subordinacijos ar priežiūros mechanizmų. Svarbu išsiaiškinti individualius ir kolektyvinius įsipareigojimus.

⁷⁵ Ruževičius J. et.al., „Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose išvalgos“ *Viešoji politika ir administravimas* 24, 2008, p.101

⁷⁶ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įskymas Dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo // Valstybės žinios, 2008, Nr. 138-5461

4. Nesiremti viena kokybę užtikrinančia priemone, tokia kaip studentų klausimynas. Privalomas kelių priemonių mišinys, susijęs su institucijos strategija bei institucijos vertybėmis. Tyrėjos Adomavičienė ir Pukelytė pabrėžia kokybės vertinimą, kaip svarbų faktorių palaikant ir skatinant kokybės kultūrą, tobulinant organizacijoje vykstančius procesus. Vertinimas turi būti išorinis ir vidinis, o gauti rezultatai atskleisti tikrąją institucijos būklę.

5. Efektyviausi vidinės KU planai yra tie, kurie kyla iš efektyvių vidaus sprendimo priėmimo procesų ir struktūrų. Sistema bus nesudėtinga, jei bus aiškiai nustatyta atsakomybė visais lygmenimis, o grįžtamasis ryšys nebus per daug biurokatiškas. Dar egzistuoja KU biurokratizacijos ir formalizacijos procesas, kai KU tampa specialaus padalinio veiklos sritimi, lydymas kokybės politikų administraciniu spaudimu ir atitolstant nuo studijų proceso. Naujos europinės tendencijos skelbia, kad turi būti optimali pusiausvyra tarp institucinio poreikio ir fakultetų atsakomybės laipsnio, tarp įstaigos KU poreikio bei vietinių pokyčių fakultetuose. Akcento perkėlimas nuo formalių procedūrų prie kokybės kultūros, grįžtos autonomija ir bendradarbiavimu.

6. Vidiniam KU svarbus vadovavimas. Lyderis turi kurti vidinę aplinką, kurioje darbuotojai būtų įtraukiami į institucijos tikslų siekimą ir įgyvendinimą, problemų nustatymo, sprendimų priėmimo procesus, užtikrintų grįžtamąjį ryšį, skatinimo ir vertinimo sistemas, pokyčių įgyvendinimą. Cituojamos autorės įvardija pagrindinius efektyvaus vadovavimo kriterijus:

- vadovas yra atviras pokyčiams, teigiamai reaguoja į naujas idėjas;
- darbuotojai skatinami siekti daugiau, nei oficialiai iš jų reikalaujama;
- vadovas geba suprantamai formuluoti pavaldiniams skiriamas užduotis;
- vadovaujama ne tik „iš viršaus į apačią“, bet ir „iš apačios į viršų“, t. y. darbuotojai gali teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius;
- vadovas teikia pagalbą darbuotojams, siekiantiems plėtoti specifinius įgūdžius;
- vadovas laikosi organizacijos vizijos ir strateginiuose planuose numatytų institucijos judėjimo kryptių.⁷⁷

EUA kokybės kultūros tyrimas numatė pagrindinius principus, skatinančius kokybės kultūrą:

- universiteto bendruomenės kūrimas ir personalo solidarizavimasis su institucija;
- studentų dalyvavimo universiteto bendruomenėje plėtojimas;

⁷⁷Adomavičienė G., Pukelytė R., „Kokybės kultūra aukštojo mokslo institucijose: dimensijos ir kriterijai“, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos 19*. 2010, p.17

- įtvirtinimas kokybės kultūros per vidinį bendravimą, diskusijas ir atsakomybės perdavimą, suprantant pasipriešinimą pokyčiams ir plėtojant strategijas, kuriomis siekiama įveikti;
- susitarimas dėl vieningos kokybės peržiūros procesų ir standartų struktūros;
- pagrindinių institucinių duomenų apibrėžimas – istorinių, lyginamųjų, tautinių ir tarptautinių – ir sistemingas jų rinkimas bei analizavimas;
- įtraukimas tinkamų vidaus ir išorės suinteresuotų šalių;
- pabrėžimas savęs įvertinimo etapo kaip kolektyvinės užduoties siekiant užtikrinti įgyvendinimą tam tikrų permainų (tai apima akademinį ir administracinį personalą bei studentus);
- tolesnių vidinių peržiūrų užtikrinimas: pvz. atitinkamų rekomendacijų įgyvendinimas ir grįžtamasis ryšys su strateginiu valdymu.⁷⁸

Vienas iš būdų siekti aukštojo mokslo kokybės yra kokybės vadybos modelių taikymas. Serafinas ir Ruzevičius (2008) teigia, kad progresuojant studijų globalizacijai ir internacionalizacijai, būtina taikyti šiuolaikinius vadybos metodus ir kokybės vadybos modelius. Jų taikymas lemia ir KU efektyvumą. Modelius formuoti ir taikyti į socialinės atsakomybės, subalansuotos plėtros strategijas, kuriant kokybę grįstą kultūrą. Taikant kokybės vadybą, minėtų autorių nuomone, galima išspręsti didelę dalį aukštojo mokslo problemų ir pakelti kokybės lygį. Veiklos kokybės įsivertinimas (savianalizė) ir sertifikavimas yra labai pravarčios priemonės sumažinti nepageidaujamos kokybės procesų variacijas ir yra veiksmingas tarpinis laiptelis siekiant esminių kokybės pertvarkymų.⁷⁹

Lietuvoje kaip ir visame pasaulyje, viešajame sektoriuje, taikoma viena iš Naujosios viešosios vadybos inovacijų – kokybės vadybos sistema (toliau tekste - KVS). Remiantis Ruzevičiumi, „KVS – tai dokumentavimu paremtas vadybos instrumentas, nustatantis aukštosios mokyklos visų veiklos sričių nuolatinio tobulinimo, kontrolės ir integravimo procesams būtinas politikas, procedūras, bei procesus <...> ir išteklius ir taip laiduojantis veiklos gerinimą ir nustatytų reikalavimų užtikrinimą“.⁸⁰ Siekiant gerinti studijų kokybės priemones, svarbu remtis pamatiniais visuotinės kokybės vadybos principais:

- klaidų kaip galimybių matymo, požiūrio suformavimas ir neatitikčių prevencijos

⁷⁸ Developing an Internal Quality Culture in European Universities. Report on the Quality Culture Project Round, 2002-2003. European University Association, < http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1_full.1111487662479.pdf > [žiūrėta 2012-08-19]

⁷⁹ Serafinas D., Ruzevičius J., „Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste išvalgos“, *Ekonomika ir vadyba* 14, 2009, p. 1098

⁸⁰ Ruzevičius J. ir kt., „Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose išvalgos“, *Viešoji politika ir administravimas* 24, 2008, p.103

posistemio sukūrimas;

- atviro požiūrio į kokybės ir tarpusavio santykių problemas institucijoje formavimas;
- visiško aiškumo vietoj trūkumų slėpimo propagavimas;
- baimės (kritikuoti vadovybę, kolegas ir kt.) atmosferos apraiškų šalinimas (principas „geranoriška konstruktyvi kritika – problemų sprendimo ir veiklos kokybės gerinimo veiksminga priemonė“);
- nesitaikstymas su akademinės bendruomenės (dėstytojų, studentų, administracijos darbuotojų) abejingumo visų veiklos sričių kokybės tobulinimo ir įvaizdžio gerinimo veiksmams bei priemonėms institucijose;
- naujos kokybės kultūros formavimas;
- veiksmingas vadovavimas.⁸¹

Remiantis Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principais, KVS turi pasižymėti dėmesiu organizacijos klientams, orientavimusi į rezultatus, lyderyste, darbuotojų įtraukimu į kokybės tobulinimo procesus, naujovių diegimu, naudingos partnerystės plėtojimu, veiklos socialiniu atsakingumu. KVS pagrįsta požiūriu, kad veiklos kokybę kuria, palaiko ir puoselėja į darnią sistemą susieti procesai. Diegiant KVS būtina formuoti naują kokybės kultūrą.

Pagrindiniai modeliai, integruojami viešojo sektoriaus institucijų sistemose, yra Visuotinės kokybės valdymo modelis (TQM) (išipareigojama tobulinti kokybę ir jos standartus bei tenkinti kliento poreikius), Europos fondo kokybės valdymo modelis (EFQM) (paremtas savianalize, skirtas prioritetams nustatyti, ištekliams paskirstyti ir strateginiams planams sudaryti), palyginimo modelis (paremtas savianalize; naudojamas lyginant savo ir konkurentų veiklą), tarptautinis ISO 9001:2000 standartas. Remiantis Sarafino ir Ruzevičiaus atliktu tyrimu (2008 m.), jau prieš dešimtmetį daugelis JAV ir Europos aukštojo mokslo institucijų sertifikavo ISO 9001 (Vokietijoje Bonn, Dortmund, Siegen, Woopertal, Fernuni, Bochum; Didžiojoje Britanijoje: Cambridge; Lenkijoje: Poznanė ir kt.). Lietuvoje KVS pirmoji yra įdiegusi Lietuvos jūreivystės kolegija (2001); 2006 m. – Vilniaus teisės ir verslo kolegija; 2008 m. ISO 9001 standartas sertifikuotas Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykloje. ISO 9001:2000 kokybės vadybos modeliui būdinga yra orientacija į klientą ir jo lūkesčių patenkinimą, efektyvų vadovavimą ir valdymą, procesinis požiūris (planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė), darbuotojų įtraukimas į valdymą, nuolatinis kokybės gerinimas.

Analizuojant ISO standarto principus pastebėta, kad jie iš esmės orientuoti į operacinę veiklos lygmenį. Jų diegimas padeda organizacijai užtikrinti veiklos procesų vyksmo

⁸¹ Ruzevičius J. et al., „Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose išvalgos“, *Viešoji politika ir administravimas* 24, 2008, p.101

stabilumą, produkto kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą, pašalinti trūkumus su veiklos procesų organizavimu.⁸² Pasak Ranonytės, minėti KU modeliai yra skirti labiau verslo organizacijoms, todėl tiesiogiai negali būti taikomi aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimui, juos būtina adaptuoti.⁸³

Išsiaiškinta, kad kokybės kultūra grindžiama individualiu kiekvieno asmens įsipareigojimu savo veikloje siekti kokybės ir kokybei tobulinti skirta vadybos sistema. Svarbu gebėti institucijai priskirti pagal poreikius kokybės standartus ir kurti savo vidinę KU sistemą. Gali būti diegiami skirtingi modeliai, tačiau turi veikti planavimo, veikimo, tikrinimo ir tobulinimo ciklai. Svarbus yra personalo ugdymas, duomenų rinkimas ir analizavimas. Geroji užsienio patirtis rodo, kad yra kuriami studijų ir dėstytojų metodikos centrai, personalo ugdymo centrai, studijų kokybės komitetai, kokybės skyriai, studijų programos komitetai, kokybės vadybininkų pareigybės. Kokybės vadybininkai – tai tarpininkai tarp dėstytojo, studentų, vadovybės ir išorinio vertinimo institucijų, atsakingi už kokybės ugdymą. Remiantis G. Viliūnu, „interpretuoti, stebėti ir administruoti – trys pagrindinės KU darbuotojų funkcijos, tačiau administracinė funkcija iš jų yra mažiausiai svarbi“.⁸⁴ Lietuvos aukštojo mokslo institucijos, tobulindamos KU sistemas turėtų remtis gera užsienio praktika.

⁸² Murnikovaitė A., „ISO standarto taikymas kolegijos kokybės vadybos sistemoje: magistro baigiamasis darbas“, 2009, p. 32 <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090608_094043-65997/DS.005.0.02.ETD> [žiūrėta 2012-08-19]

⁸³ Ranonytė A. et.al. Projekto „Vertinamasis prognostinis verslo vadybos ir administravimo srities specialistų kvalifikacijų poreikio tyrimas“ <http://home.creation.lt/2010/smk/uploads/archyvas/dokumentai/071130/Galutine_ataskaita_2.pdf> [žiūrėta 2012-08-19].

⁸⁴ Viliūnas G. *Komandiruotės į seminarą Examining Quality Culture: From Processes to Culture (Edinburgas, 2012 m. vasario 15-17 d.): ataskaita* [rankraštis]. Mykolo Romerio universitetas, 2012, p.5

3. KOKYBĖS VADYBOS KULTŪROS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija ir eiga

Tyrimo aktualumas. 2009 m. Liuvono komunikate skelbiama, kad vienas esminių Bolonijos proceso slenksčių yra aukštųjų mokyklų ir akademinės bendruomenės kultūrų permaina. Pripažinta, kad ESG principai ir procedūros aukštojo mokslo institucijose yra diegiamos tolygiai ir tai bus aktualu sekančiame dešimtmetyje, plėtojant vidinę kokybės kultūrą ir tobulinant KU procesus.

Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo 41 straipsnis skelbia, kad kiekviena aukštoji mokykla privalo turėti vidinę studijų KU sistemą, grindžiamą Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir pačios aukštosios mokyklos patvirtinta veiklos kokybės gerinimo strategija, turi būti numatyti veikimo būdai ir priemonės, padedančios užtikrinti jos teikiamo išsilavinimo kokybę.⁸⁵ Vidinis KU efektyvumas priklauso nuo institucijos gebėjimo keistis ir keisti suinteresuotųjų pusių požiūrį į veiklos kokybę. EUA kokybės kultūros tyrimo metu (2011), kokybė, kaip gebėjimą keistis ir keisti buvo pripažinta strategine aukštojo mokslo kokybės dimensija. ESG nuostatų taikymas yra formalus dalykas, galintis padėti išlaikyti esamą aukštosios mokyklos kokybę, tačiau ne garantuoti veiklos tobulinimą. Tik aukštosios mokyklos bendruomenė gali užtikrinti vidinę aukštojo mokslo kokybę. Ministerija, kokybės agentūra ar kita institucija administracinių priemonių pagalba geba padėti jos siekti, bet ne užtikrinti. Kertinis faktorius čia yra akademinės bendruomenės įsipareigojimas savo kasdienėje veikloje siekti veiklos kokybės, dalyvauti kokybės tobulinimo procesuose. Yra labai svarbu, kad KU nevirstų tik periodišku, sumuojančiu į atskaitomybę ir minimalių reikalavimų atitikimą orientuotu vertinimo procesu, bet kad būtų suvokiamas ir kuriamas bei tobulinamas kaip į nuolatinį veiklos tobulinimą orientuota sistema.⁸⁶

Tyrimo problema. Teorinėje dalyje apžvelgta literatūra atskleidė, jog Lietuvoje aukštojo mokslo politika gana nuosekliai yra formuojama remiantis gerąja užsienio patirtimi, tačiau kyla poreikis išsiaiškinti, ar efektyviai ji yra įgyvendinama aukštosiose mokyklose. Pasak Milišiūnaitės ir kitų bendraautorių (2010), susiduriama su formaliu KU procedūrų suvokimu, todėl kertiniais faktoriais tampa kokybės kultūros užtikrinimas, bendruomenės asmeninis

⁸⁵ Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas,

<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=343430&p_query=&p_tr2=> [žiūrėta 2012-10-15]

⁸⁶ Milišiūnaitė I. et.al. *Kompetencijų plėtoteis ir studijų siekinių vertinimo metodikos integravimo į vidinio kokybės užtikrinimo sistemą rekomendacijos*, 2010, p.16 <<http://www4066.vu.lt/Files/File/Metodikos%20integravimas.pdf>> [žiūrėta 2012-10-15]

įsipareigojimas ir siekis. Valeikienės nuomone, aukštosios mokyklose vyksta lėtas kokybės vadybos diegimas, o Ruževičiaus straipsnis „Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas“ (2007) atskleidė, kad aukštosios mokyklos susiduria su kokybės sąvokos neapibrėžtumu, kokybės vadybos principų ir modelių pažinimo ir panaudojimo įgūdžių stoka, priešinimusi pokyčiams.

Kadangi aukštųjų mokyklų kokybės kultūra nėra plačiai tyrinėta mokslinėje literatūroje, galima pasigesti išgrynintos metodologinės prieigos ir empirinių tyrimų,⁸⁷ todėl darbo autorė siekia ištirti, kiek institucijose atsispindi pažangios politikos nuostatos ir ar jos veikia jų kultūrą? Ar administratoriai, dėstytojai yra girdėję apie politikų idėjas ir ar vidinis KU kyla iš vidinių motyvų, ar iš išorinių reikalavimų? Juk KU kultūra yra vienas iš veiksnių, lemiančių aukštojo mokslo kokybės lygį. Kai instituciniu lygmeniu bus išplėtota aukšta kokybės kultūra, tai bus pasiekta aukštojo mokslo kokybė valstybės lygmeniu.

Tyrimo objektas. Vilniaus universiteto, Vilniaus kolegijos ir Vilniaus dailės akademijos administracinio ir akademinio personalo nuostatos siekiant veiklos kokybės ir politikų užmojų įgyvendinimo.

Tyrimo tikslas yra ištirti ar politikos nuostatos atsispindi aukštųjų mokyklų KU sistemose ir kaip jos veikia jų kultūrą.

Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, ar institucijoje vyrauja vieningas kokybės užtikrinimo supratimas;
- Išsiaiškinti kokiuose institucijos procesuose dalyvauja akademinė bendruomenė;
- Ištirti kokybės užtikrinimo procedūras, taikomas aukštojoje mokykloje;
- Nustatyti diegiamus kokybės vadybos modelius ir iškilusias problemas.

Hipotezė. Kokybės politikos principai nėra pilnai įdiegti ir kokybės kultūra aukštosiose mokyklose tik pradama formuoti.

Tyrimo metodai. Naudojami dokumentinių šaltinių analizė, kiekybinės, kokybinės ir regresinės (koreliacijos koeficientai) analizės metodai.

Tyrimo instrumentarijus. Tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas (5 priedas). Tokį sprendimą lėmė metodo teikiami privalumai: anonimiškumas ir objektyvesnė auditorijų nuomonė; greitesnis surinkimo ir efektyvesnis duomenų apdorojimo būdas, galimybė sudaryti įvairaus pobūdžio klausimus (hierarchiniai, su atsakymų matricomis, atviri – uždari).

Anketos buvo talpinamos internetinėje apklausų svetainėje www.manoapklausa.lt. Klausimai sudaryti remiantis EUA atlikto projekto „Aukštojo mokslo institucijų kokybės kultūros tyrimas“ anketa, tyrimo rezultatais (gautas sutikimas iš projekto koordinatoriaus Ivana Juraga),

⁸⁷ Tamutienė L. Kokybės diskursas aukštojo mokslo institucijoje: prasminiai kontekstai ir metodologinės prieigos // *Profesinės studijos: teorija ir praktika*. 2011, Nr.8, p.292

ESG nuostatais ir išdėstyta teorine medžiaga. T. y. klausimai kuriami remiantis aukštojo mokslo KU principais vidinei aukštųjų mokyklų KU sistemai – KU politika ir procedūros, studijų programų patvirtinimas ir periodinis vertinimas, dėstytojų kokybės užtikrinimas, studijų ištekliai ir parama studentams, viešas informavimas; pagal EUA pateiktas pagrindines veiksmingos kokybės kultūros sąlygas (suinteresuotųjų pusių įtraukimas, personalo mokymai, veiksmingas vadovavimas ir kt.) ir principus, skatinančius kokybės kultūrą (savirefleksija, periodinis vertinimas, grįžtamasis ryšys ir kt). Klausimas apie studijų kokybės lyderio elgesį sumodeliuotas pagal Adomavičienės ir Pukelytės išskirtus pagrindinius efektyvaus vadovavimo kriterijus.

Visi tyrimo klausimai suskirstyti į 4 grupes: studijų kokybės samprata, KU principų taikymas institucijoje, kokybės tobulinimo procedūrų taikymas institucijoje ir akademinės bendruomenės dalyvavimas institucijos veikloje. Vienas klausimas buvo skirtas respondentų pareigoms identifikuoti.

Kiekvienai tikslinei grupei buvo parengtos atskiros anketos. Pirmoji anketa skirta administracijos darbuotojams, buvo sudaryta iš 12 uždarų ir atvirų klausimų. Respondentai turėjo žymėti vieną arba kelis jų nuomonę atitinkančius variantus, išsakyti savo nuomonę.

Antroji kontrolinė anketa, skirta dėstytojams ir studentams sudaryta iš 11 uždarų ir atvirų klausimų. Klausimai išliko tie patys kaip ir administracijos darbuotojams, tik nebuvo neklausama apie respondentų užimamas pareigas. Siekiant kuo objektyvesnės nuomonės ir nesukeliant respondentams diskomforto dėl KU kontekste vartojamų terminų, anketos klausimai buvo pateikti paprastesne, kalba vengiant kokybės vadybos srities profesinių terminų.

Tyrimo objekto pasirinkimas. Tarpusavyje gautų rezultatų palyginimui ir daliniam Lietuvos aukštojo mokslo sistemos kokybės vadybos kultūros būklės reprezentavimui buvo pasirinktos trys skirtingo tipo, siūlomų studijų programų valstybinės aukštosios mokyklos – VU, VDA ir ViKO. 2012 m. „Veido“ reitinguose⁸⁸ Vilniaus universitetas buvo įvertintas kaip geriausias šalies universitetas, Vilniaus kolegija užėmė pirmą vietą tarp vertinamų kolegijų, o VDA tarp universitetų liko 10 vietoje. Todėl kilo poreikis palyginti, kaip yra geriausiai vertinamose aukštosiose mokyklose ir kiek praščiau įvertintoje. ViKO ir VU šiuo metu vykdomas ES projektas „Studijų kokybės vadybos sistemos tobulinimas“, o VDA ruošiasi išoriniam institucijos vertinimui. Todėl norėta sužinoti kokie pokyčiai vyksta institucijose minimais procesais.

⁸⁸ 2012 metų aukštųjų mokyklų reitingas, < <http://www.veidas.lt/2012-metu-universitetu-reitingas> > [žiūrėta 2013-01-10]

Apklauso imtis. Teorinėje darbo dalyje atskleista, kad užtikrinant vidinę aukštojo mokslo kokybę turi dalyvauti visa aukštojo mokslo bendruomenė. Remdamasi šiuo principu bei siekiu nustatyti kiekvienos grupės požiūrį į studijų kokybės vadybos užtikrinimą institucijoje pasirinktos tris tiriamosios grupės – administracija, dėstytojai ir studentai. Siekiant išvengti administracijos darbuotojų, kurie tiesiogiai susiję su KU šališkumo, anketos buvo siunčiamos taip pat mokslo, studijų, personalo, vidaus audito skyrių darbuotojams, bibliotekininkams, katedrų referentams ir kt. Analizuojant tyrimo rezultatus, administracijos darbuotojai buvo grupuojami į dvi grupes – specialistai ir nespecialistai. Specialistų grupę sudaro: kokybės priežiūros darbuotojai, katedros vedėjai, prodekanai, dekanai, aukštosios mokyklos vadovybė. Nespecialistų grupei priklauso visi kiti administracijos darbuotojai – bibliotekininkai, studijų koordinatoriai, vidaus audito darbuotojai, projektų skyriaus darbuotojai, ryšių su visuomene skyriaus darbuotojai, mokslo / meno skyriaus darbuotojai ir kt.

Anketų nuorodos buvo platinamos visiems Vilniaus universiteto (VU), Vilniaus dailės akademijos (VDA) ir Vilniaus kolegijos (ViKO) fakultetų I, II ir III pakopų studentams, katedrų dėstytojams bei administracijos darbuotojams.

Atrankos imčiai apskaičiuoti remtasi Lietuvos statistikos departamento Švietimo ir kultūros statistikos skyriaus vyriausios specialistės Daivos Marcinkevičienės pateiktais statistiniais duomenimis apie šiuo metu dirbančių ir studijuojančių asmenų skaičių (5 lentelė).

5 lentelė. **Aukštųjų mokyklų studentai ir personalas 2011-2012 mokslo metų pradžioje**

Aukštoji mokykla \ Bendruomenė	Studentų skaičius	Dėstytojų skaičius	Administracijos darbuotojai
VU	21011	1764	620
ViKO	8001	542	218
VDA	1814	370	83
Iš viso:	30826	2676	921

Tiriamųjų skaičius apskaičiuotas moksliniams tyrimams leistina 5% paklaida.

$$n = N:(0,0025 \times N + 1);$$

Čia: n – imties dydis;

N – generalinė visuma.

Apskaičiuotas imties dydis sudaro: 373 anketos studentams, 328 anketos dėstytojams ir 264 anketos administracijos darbuotojams. Dalyvavusių respondentų skaičius atsispindi 6 lentelėje.

6 lentelė. Respondentų aktyvumas

Bendruomenė Aukštoji mokykla	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Iš viso
VU	114	125	139	378
ViKO	83	105	107	295
VDA	67	98	127	292
Iš viso:	264	328	373	965
Patikimumas:	95 %	95 %	95 %	

Tyrimo eiga. Tyrimas vykdytas 2013 m. sausio – vasario mėnesiais. Darbo autorei buvo suteiktas aukštųjų mokyklų vadovybės leidimas atlikti tyrimą. VU rektorius ir ViKO direktorius sutiko, kad darbo autorė anketas platintų tik elektroniniu būdu. Apklausų nuorodos buvo siunčiamos individualiai į kiekvieno aukštosios mokyklos dėstytojo ir administracijos darbuotojo elektroninį paštą. Kadangi viešai neskelbiami studentų elektroniniai adresai, buvo kreiptasi pagalbos į studentų atstovybės narius ir studijų koordinatorius.

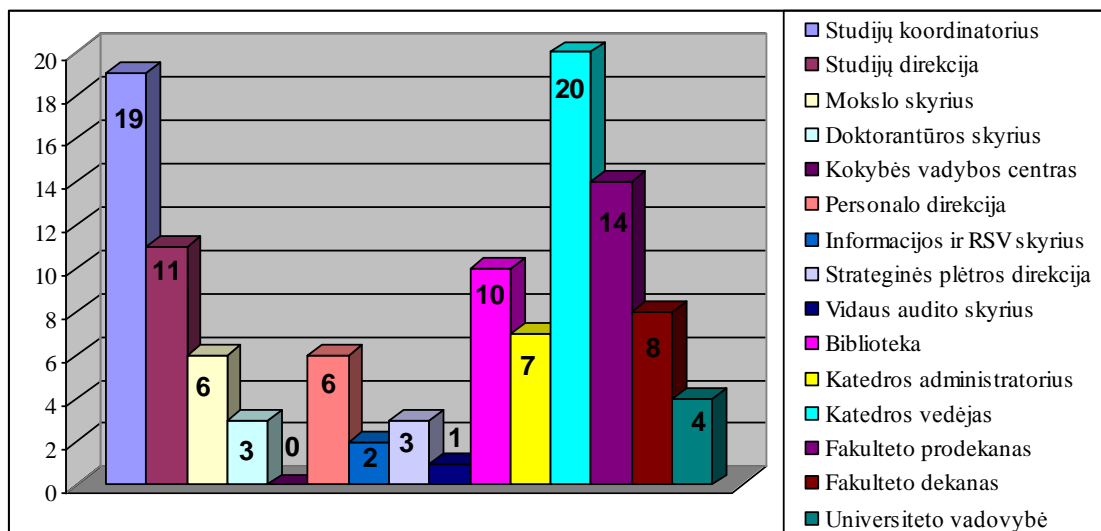
Darbo autorės nuomone, tyrimo atlikimo metas galėjo turėti įtakos respondentų aktyvumui. Sausio – vasario mėnesiais aukštųjų mokyklų padaliniai bei administracijos darbuotojai rengia metines veiklos ataskaitas, dėstytojai – meninės ir kūrybinės veiklos ataskaitas. ViKO ir VU yra vykdomas ES projektas „Studijų kokybės vadybos sistemos tobulinimas“; VDA vyksta pasiruošimas išoriniam institucijos vertinimui ir akreditavimui. Aptariamuoju laikotarpiu studentai laiko egzaminus. Todėl pirmu etapu buvo sulaukta mažesnio aktyvumo. Antrą kartą raginant dalyvauti apklausoje ir pažadėjus pasidalinti tyrimo rezultatais sulaukta didesnės paramos ir pasiektas reikiamas imties dydis. Sulaukus labai mažo VDA studentų aktyvumo, anketos spausdintis variantas buvo dalijamas bibliotekoje.

Visos anketos buvo užpildytos tvarkingai ir tinkamos analizei. Duomenų apdorojimas atliktas naudojant statistinės analizės programines įrangas „SPSS 17“ ir „MS Excel“.

3.2. Tyrimo duomenų ir rezultatų analizė

I respondentų sudėtis. Tyrimo duomenų rinkimo metu buvo apklausti 965 VU, ViKO ir VDA respondentai – 264 administracijos darbuotojai, 328 dėstytojai ir 373 studentai (žr. 5 lent.). Administracinio personalo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pavaizduotas 4-6

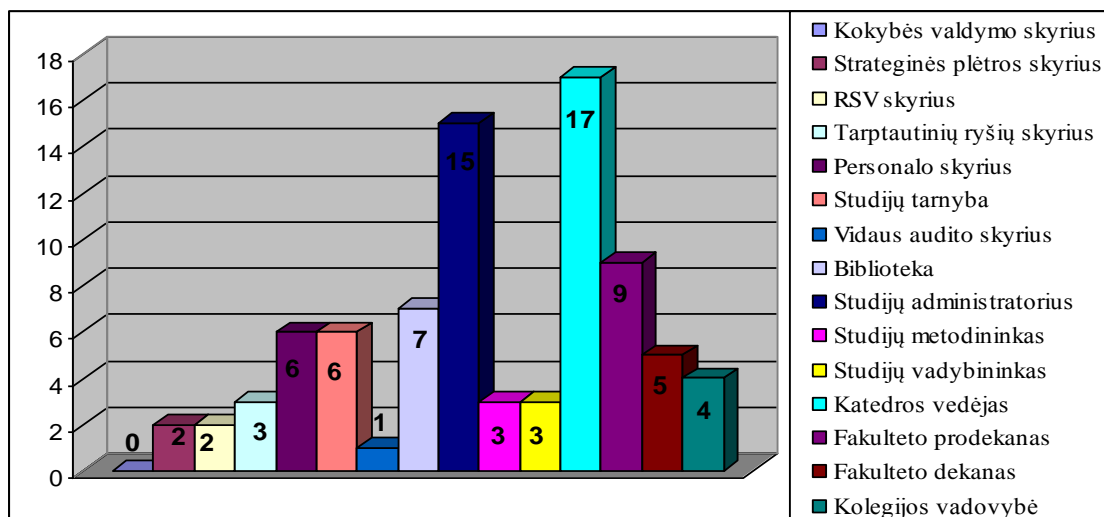
paveiksluose. Pareigų kategorijos sudarytos remiantis aukštųjų mokyklų darbuotojų pateiktu sąrašu. VU administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas atspindi 4 paveiksle.



4 pav. VU administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Remiantis tyrimo duomenimis, apklausoje nedalyvavo kokybės vadybos centro darbuotojai. Didžiąją dalį respondentų sudarė katedros vedėjai (20), studijų koordinatoriai (19) ir fakulteto prodekanai (14). Iš viso apklausoje dalyvavo 47 specialistai ir 68 nespecialistai.

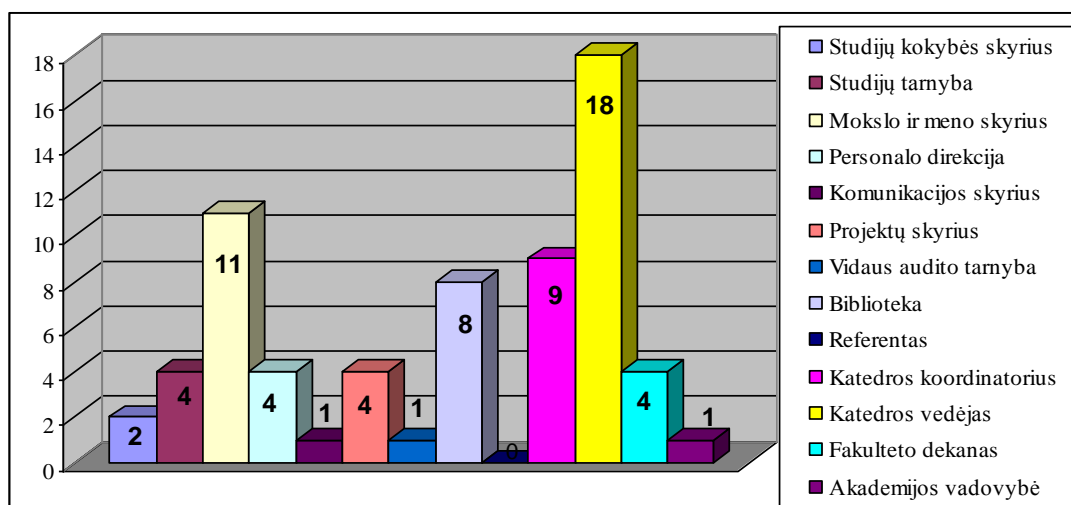
ViKO administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas atspindi 5 paveiksle.



5 pav. ViKO administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Tyrime dalyvavo 35 specialistai ir 49 nespecialistai. Didžiąją dalį respondentų sudarė katedros vedėjai (17), studijų administratoriai (15). Apklausoje nedalyvavo kokybės valdymo skyriaus darbuotojas. Pastebėta, kad ViKO yra sukurta studijų vadybininko ir studijų metodininko pareigybė, kai nei universitetas, nei akademija neturi.

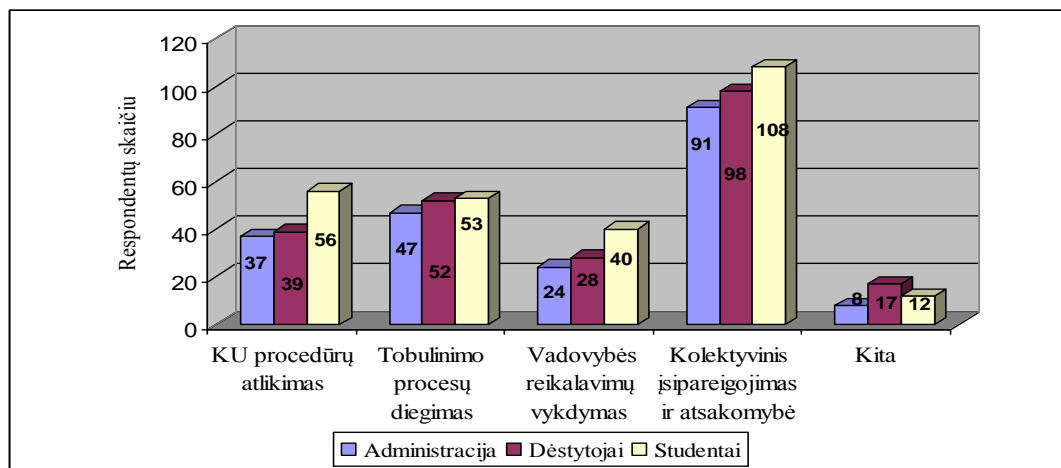
VDA administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas atspindi 6 paveiksle.



6 pav. VDA administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

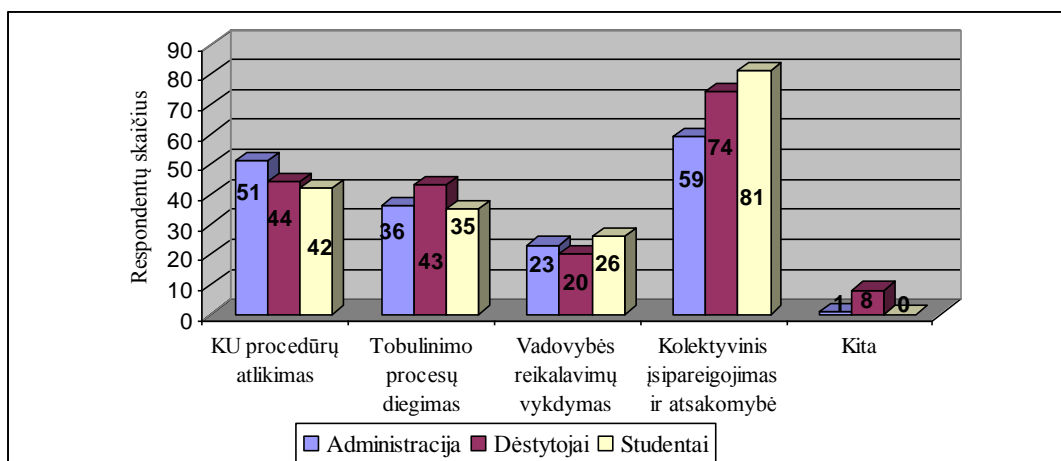
Paveiksle pavaizduoti duomenys rodo, kad tyrime nedalyvavo rektorius referentas ir skirtingai nuo VU ir ViKO elektroninę apklausą užpildė du kokybės skyriaus darbuotojai. Pastebėta, kad VDA kokybės vadovo pareigoms eiti yra skirti du etatai, VU – 4 etatai ir ViKO – 1 etatas. Tai leidžia pamatyti, kaip plačiai organizacijoje yra skiriamas dėmesys kokybės reikalams. Atsižvelgiant į institucijos dydį, santykiškai VDA pirmauja: turėdama kelis kartus mažesnių studentų ir darbuotojų skaičių negu VU ir ViKO. Pažymėtina, kad didžiąją daugumą dalyvių sudarė nespecialistai - 42 ir 23 specialistai.

II studijų kokybės samprata. Diegiant arba tobulinant aukštosios mokyklos KU sistemą, svarbus yra organizacijos narių naujas mąstymo būdas bei vieninga samprata. Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę buvo pateiktas klausimas: „Kas padeda pasiekti studijų kokybę?“. Gauti trijų tiriamųjų mokyklų rezultatai pavaizduoti 7-9 paveiksluose.



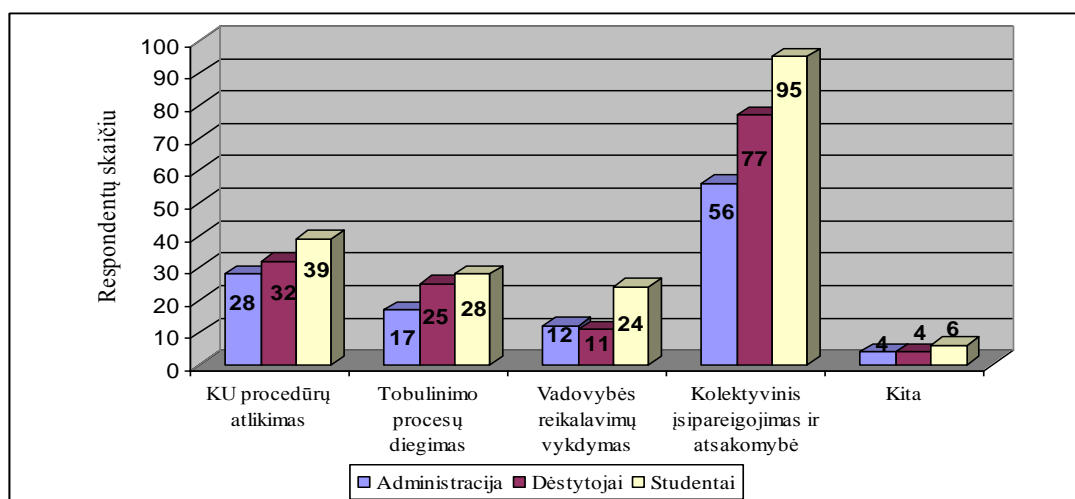
7 pav. Studijų kokybės užtikrinimo veiksniai VU bendruomenės nuomone

7 paveikslo duomenys rodo, kad didžioji dalis apklaustų VU bendruomenės narių mano, kad studijų kokybę užtikrina kolektyvinis įsipareigojimas ir atsakomybė (297 iš 378 respondentų) bei tobulinimo procesų diegimas (152 iš 378 respondentų). Pastebėta, kad specialistai daugiausia žymėjo kolektyvinį įsipareigojimą, tobulinimo procesų diegimą bei vadovybės reikalavimų vykdymą, o nespecialistai – tobulinimo procesų diegimą ir kolektyvinį įsipareigojimą.



8 pav. Studijų kokybės užtikrinimo veiksniai ViKO bendruomenės nuomone

ViKO bendruomenės nariai taip pat pasisako už kolektyvinio įsipareigojimo ir atsakomybės svarbą (228 iš 295 respondentų). Specialistų nuomone, studijų kokybę pasiekama labiau per įsipareigojimą ir tik vėliau KU procedūrų atlikimą, o nespecialistų nuomone įsipareigojimas ir KU atlikimas yra lygūs ir vienodai svarbūs. Lyginant VU ir ViKO respondentų rezultatus matyti, kad kolegijoje labiau akcentuojamas KU procedūrų atlikimas (137 iš 295), tuo tarpu universitete – tobulinimo procesų diegimas (152 iš 378).



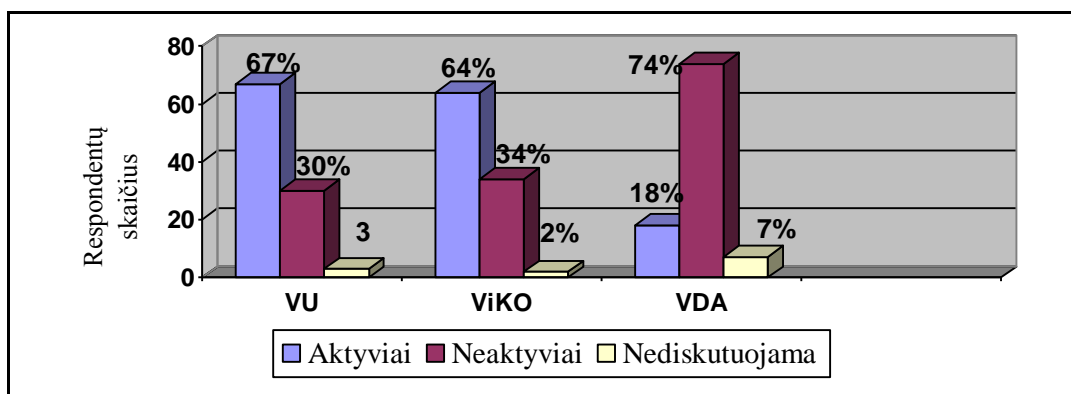
9 pav. Studijų kokybės užtikrinimo veiksniai VDA bendruomenės nuomone

VDA bendruomenė taip pat teigia, kad svarbiausia yra kolektyvinis įsipareigojimas ir atsakomybė (228 iš 292 respondentų) bei kartu su ViKO pabrėžia KU procedūrų atlikimą.

Respondentų pažymėjusių variantą „kitas“ nuomonė buvo panaši. VU, ViKO ir VDA akademinė bendruomenė (60 respondentų) mano, kad studijų kokybę gali užtikrinti dėstytojų ir studentų tarpusavio bendradarbiavimas bei asmeninis kiekvieno aukštosios mokyklos nario įsipareigojimas. Dėstytojai tvirtina, kad svarbiausia yra studentų poreikis siekti žinių, o studentai linkę manyti, kad studijų kokybė priklauso nuo kompetentingo, motyvuoto, šiuolaikiško pedagoginio personalo. 5 administracijos darbuotojai tvirtina, kad studijų kokybę lemia tinkamo finansavimo ir atlygio skyrimas, kontrolės ir skatinimo procesai.

Mažiausiai populiarumo sulaukęs atsakymas buvo vadovybės reikalavimų vykdymas. Vyraujančios atsakymų tendencijos iš dalies leidžia patvirtinti, jog respondentai sutinka, kad KU turi kilti iš vidinių motyvų, o ne išorinių vadovybės reikalavimų. Tačiau ar respondentai linkę vadovautis šiomis nuostatomis, bus analizuojama kituose klausimuose.

Sekantis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti „Ar aktyviai yra diskutuojama institucijoje studijų kokybės užtikrinimo tema?“. Detalus tiriamų grupių pasirinkimas pavaizduotas 6 priede. Siekiant palyginti aukštųjų mokyklų bendruomenių nuomonę ir išsiaiškinti kurioje mokykloje daugiausia / mažiausia gvildenama kokybės tema, respondentų pasirinkimai buvo suskirstyti į tris grupes: aktyviai, neaktyviai, nediskutuojama. Grupę „aktyviai“ sudaro respondentų, kurie pasirinko atsakymus „labai aktyviai“ ir „aktyviai“ skaičius procentais. Grupė „neaktyviai“ sudaryta iš variantų „nelabai aktyviai“ ir „neaktyviai“ respondentų skaičiaus procentais. Turimi duomenys leidžia teigti, kad aktyviausiai diskutuoja VU (67%), mažiausiai – VDA (74%) (10 paveikslas).



10 pav. Diskusijų kokybės užtikrinimo tema aktyvumas aukštosiose mokyklose

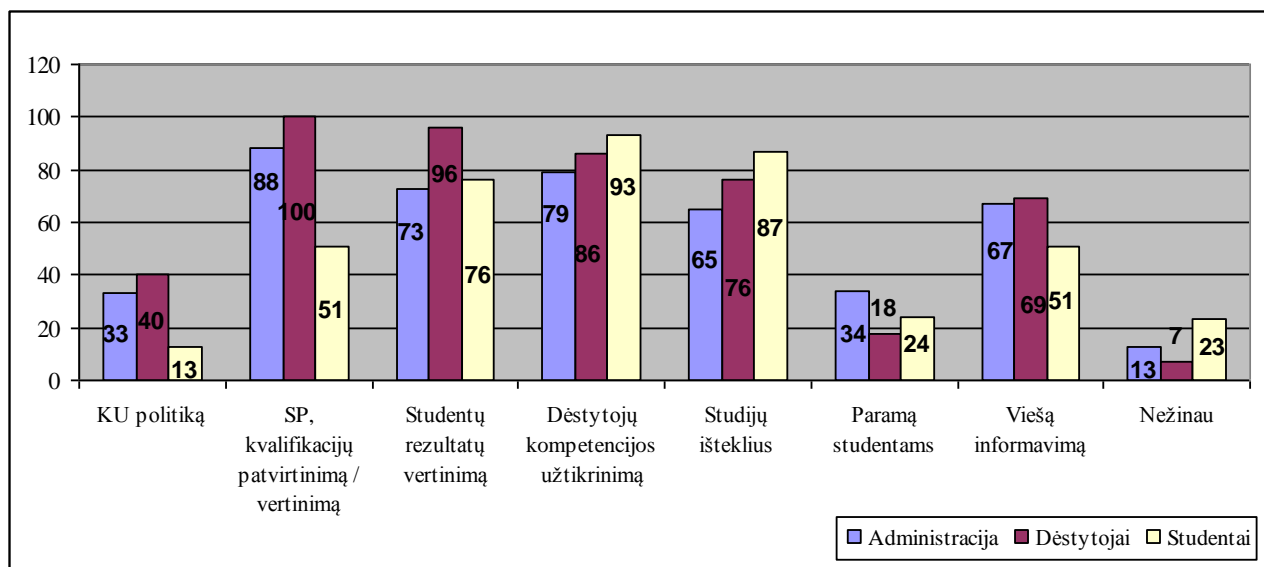
Tyrimas atskleidė, kad VU (60 iš 114) ir ViKO (52 iš 83) administracijos darbuotojų nuomone, aukštojoje mokykloje KU yra skiriamas pakankamas dėmesys, tuo tarpu VDA administracinio personalo požiūriu – vidutiniškai (nelabai aktyviai-32 iš 67). Kaip ir buvo galima tikėtis, jų atsakymų pasirinkimui įtakos turėjo dalyvavimas kokybės užtikrinimo procesuose. Darbuotojai, kurie tiesiogiai nesusiję su KU tobulinimu mano, kad institucijoje mažai

diskutuojama kokybės tema. Pastebėta, kad VU ir ViKO pedagoginis personalas (175 iš 230 respondentų) ir administracijos darbuotojai (152 iš 197) KU svarbą institucijoje vertina gerai (aktyviai). Tai galima būtų pagrįsti tuo, kad šios grupės yra daugiausiai įtraukiamos į kokybės valdymą. Studentų nuomonė labai išsiskyrė: dauguma VU studentų (78 iš 139) dėmesį kokybei vertina teigiamai, ViKO studentai (54 iš 107) – vidutiniškai ir VDA studentai, kaip ir administracijos darbuotojai bei dėstytojai – neigiamai (120 iš 127). Toks studentų vertinimas iš dalies leidžia nustatyti kiek institucijoje studijuojantys asmenys yra įtraukiami į kokybės valdymą (vertinimai, grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir kt.). Ar pasitvirtins šis darbo autorės spėjimas, bus išsiaiškinta analizuojant klausimą „Kuriuose institucijos veiklos procesuose dalyvauja akademinė bendruomenė?“

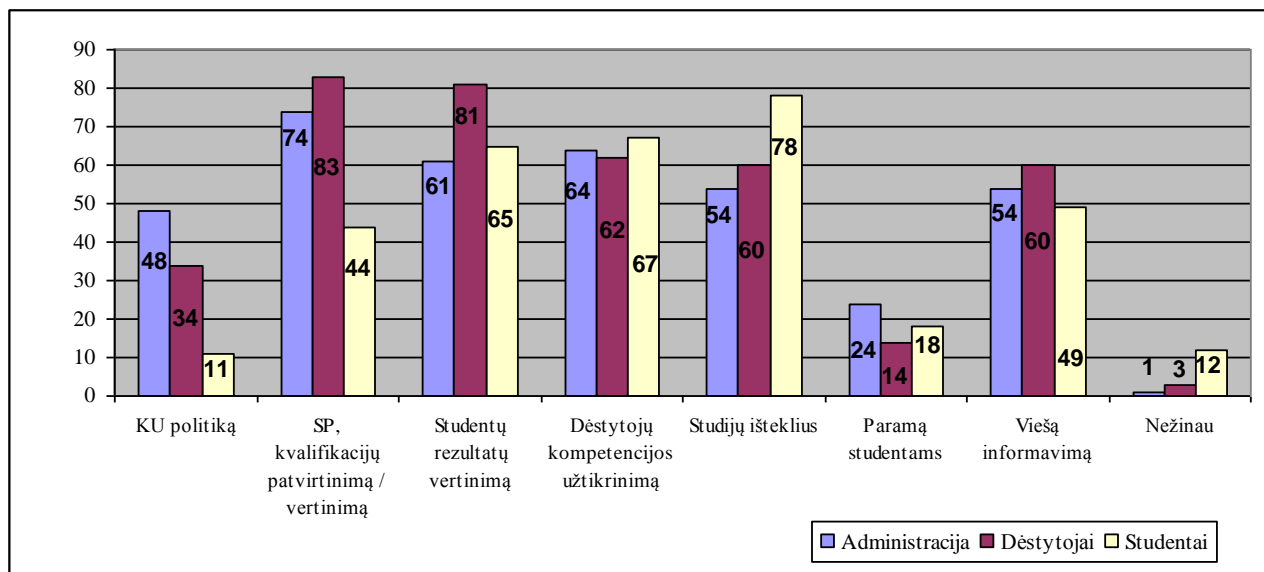
III KU principų taikymas. Ši klausimų grupė padės nustatyti, kurie studijų KU procesai diegiami aukštosiose mokyklose bei kritiškai įvertinti ar efektyviai yra kuriama vidinė KU sistema remiantis ESG principais.

Respondentų buvo prašoma pažymėti, kurie studijų KU procesai yra taikomi institucijoje. Kuriant ar palaikant kokybės kultūrą yra žinoma, kad kokybės kultūros samprata pirmiausiai suvokiama kaip procesas valdomas per įrankius ir procedūras, o vėliau tik asmeninis ir kolektyvinis įsipareigojimas. Svarbu susitarti dėl vieningų kokybės procesų, kurie palaiko vidinės kokybės kultūros vystymą, taikymo.

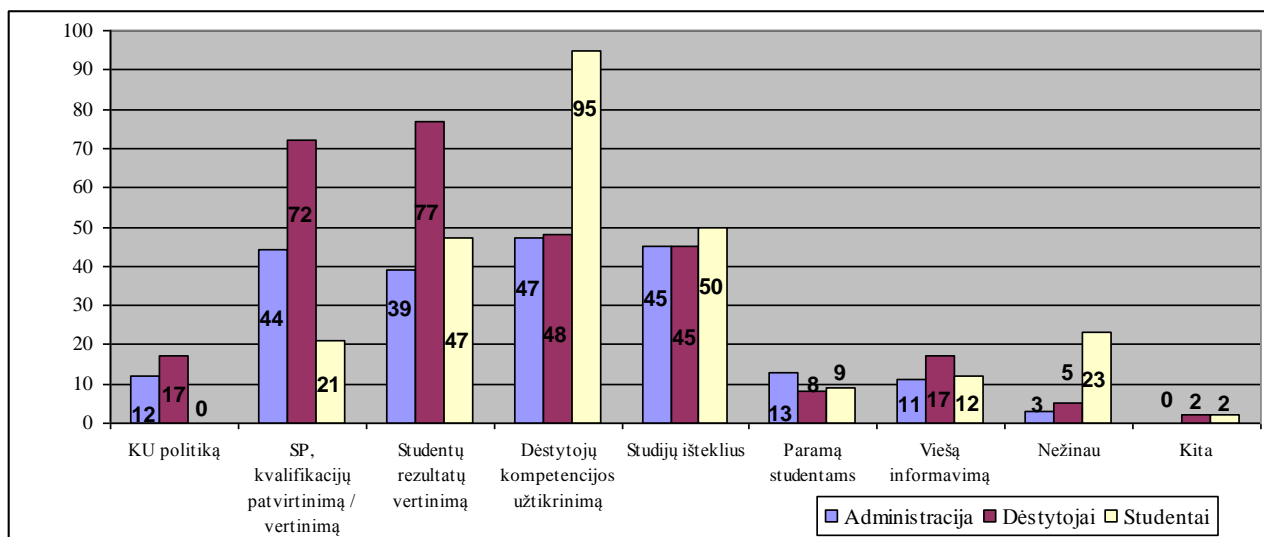
Tyrimo duomenimis, kaip ir buvo tikėtina, ESG principai atsispindi KU sistemose, tačiau bendruomenių nuomone skirtingu intensyvumu (11-13 paveikslai).



11 pav. VU taikomi studijų kokybės užtikrinimo procesai bendruomenės nuomone



12 pav. ViKO taikomi studijų kokybės užtikrinimo procesai bendruomenės nuomone



13 pav. VDA taikomi studijų kokybės užtikrinimo procesai bendruomenės nuomone

Paveiksluose pateikti duomenys rodo, kad tyrime dalyvavusios aukštosios mokyklos geriausiai žino ir vertina studijų programų ir kvalifikacijų patvirtinimą, stebėseną ir periodinį vertinimą, studentų rezultatų vertinimą numatant aiškius kriterijus, egzaminų metodus, dėstytojų pedagoginės kompetencijos užtikrinimą bei aprūpinimą kompiuteriais ir vadovėliais. Mažiausiai – aprūpinimą konsultantais, dėstytojo padėjėjais teikiančiais pagalbą studentams ir viešą informavimą apie vykdomas studijų programas ir teikiamas kvalifikacijas.

Remdamasi aukštųjų mokyklų veiklą reglamentuojančiais dokumentais, mokyklų internetine svetaine, tyrimo duomenimis darbo autorė išsiaiškino, kad:

1. Remiantis politikų nuostatomis, Lietuvos aukštosiose mokyklose kuriama kokybės kultūra turi tapti strategine institucijos kokybės dimensija. Kokybės kultūros plėtojimą aukštojoje

mokykloje parodo, ar institucijos išskirti strateginiai tikslai siejami su kokybės tobulinimu. Veiklos kokybės gerinimo strategijoje turi būti numatyti veikimo būdai ir priemonės, padedančios užtikrinti aukštojo mokslo išsilavinimo kokybę. 2011-2013 m. VU projekto „VU vidinės studijų kokybės vadybos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas“ metu buvo parengta „Studijų kokybės gerinimo strategija“, „VU kokybės vadovas“ bei „VU studijų kokybės vadybos sistemos modelis“ (dokumentai tinklapyje nėra viešai prieinami). ViKO jau nuo 2008 m. yra sukūrusi „Kokybės vadovą“.⁸⁹ 2013 m. sausio 16 d. buvo parengta „Vilniaus dailės akademijos veiklos kokybės strategija“⁹⁰. VDA darbuotojai tyrimo metu akcentavo, kad institucijoje „skurdi teisinė bazė“, mažai studijas reglamentuojančių ir vidaus darbo tvarką numatančių dokumentų“. Kolektyvas tvirtino, kad „per trumpą laiką reikėjo susikoncentruoti į teisinių dokumentų kaitą“. Galima svarstyti, kad tam įtakos turi 2013 m. pavasarį rengiamas VDA išorinis vertinimas ir akreditavimas. Darbo autorės nustatyta, kad kokybės kultūros puoselėjimas VU ir ViKO administraciniuose dokumentuose yra deklaruojamas kaip strateginis institucijos tikslas ir kokybei teikiamas prioritetas visose veiklos srityse. Tačiau respondentų žinančių apie institucinę KU politiką kaip procesą taikomą aukštojoje mokykloje yra nedaug – 86 iš 395 tyrime dalyvavusių VU bendruomenės narių, 93 iš 295 ViKO respondentų ir 29 iš 292 VDA respondentų. Tai galima paaiškinti tuo, kad dokumentai yra neseniai sukurti ir jų rengimas priklauso kokybės priežiūros specialistams.

2. Studijų programų, teikiamų kvalifikacijų patvirtinimas, stebėseną ir periodinis vertinimas bei studentų rezultatų vertinimas numatant aiškius vertinimo kriterijus, egzaminų metodus, neatvykimo pasekmes – respondentai vertina teigiamai. Kaip ir tikėtasi, daugiausiai apie šias veiklas žino dėstytojai, kadangi studijų programų ir dėstomų dalykų kūrimas, stebėseną ir periodinis vertinimas turi tapti kasdiene jų veiklos dalimi. Tyrimas atskleidžia, kad VDA studentai mažiau negu ViKO ir VU studentai yra girdėję apie taikomus procesus.

3. Dėstytojų pedagoginės kompetencijos užtikrinimas – vienas iš kokybės kultūros įgyvendinimo veiksnių. Privalu investuoti į pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimą. Tyrimo duomenimis, didžioji dalis dėstytojų (kaip ir administracijos darbuotojų ir studentų) pritaria, kad aukštoji mokykla rūpinasi jų kvalifikacijos kėlimu (VU - 69% ; ViKO - 59%; VDA – 49%).

4. Studijų išteklių ir paramos studentams užtikrinimą geriausiai vertino VU ir ViKO bendruomenės, VDA – vidutiniškai. Labai panašūs aukštųjų mokyklų rezultatai buvo vertinant paramos studentams užtikrinimą. Tik 18 % visų dalyvavusių respondentų pritaria, kad parama studentams yra pakankama.

⁸⁹ Kokybės vadovas, <http://www.viko.lt/uploads/files/2011/02/2011020702.pdf> [žiūrėta 2013 kovo 1 d.].

⁹⁰ *Vilniaus dailės akademijos veiklos kokybės strategija* [rankraštis]. Vilniaus dailės akademija, 2013, p.5

5. Pagal ESG reikalavimus viešas informavimas turi apimti siūlomas programas, suteikiamą kvalifikaciją, laukiamus rezultatus, mokymosi galimybes ir procedūras. Institucijos turi skelbti kokybinę ir kiekybinę informaciją apie buvusius institucijos studentus ir jų pasiekimus karjereje. Tokius viešo skelbimo principus taip pat reglamentuoja Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas (2009). 2012 m. buvo parengtas „Valstybinio audito ataskaita kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas”,⁹¹ kuriame dalyvavo 13 valstybinių universitetų. Nustatyta, kad detali studijų informacija, kaip to reikalauja įstatymai, 77 % audituotų universitetų viešai nėra skelbiama. Išsiaiškinta, kad tik vienas universitetas teikia informaciją apie absolventų įsidarbinimo galimybes. Pabrėžiama, kad universitetai neskelbia studijų programų bei veiklos savianalizės ataskaitų bei studijų programų išorinio vertinimo išvadų (70 %).

Tyrimo duomenimis, VU (215 iš 378 respondentų) ir ViKO (183 iš 295 respondentų) viešą informavimą vertina labiau teigiamai negu neigiamai. Autorei šiuo aspektu svarbiausia buvo sužinoti studentų nuomonę. Tai grupė, kuri objektyviausiai gali įvertinti viešą informacijos skelbimą, kadangi neišvengiamai susiduria su studijų programų anotacijomis stojimo į aukštąją mokyklą metu, dalykų planais – studijų laiku. 51% VU, 49% ViKO ir 10% VDA studentų pritaria, kad su studijomis susijusi informacija yra pateikiama viešai. Darbo autorė VDA tinklapyje pastebėjo, kad ne visoms studijų programoms yra parengtos anotacijos bei studijų planai, o ViKO tinklapyje nėra pateikiami studijų planai.

13 VU ir 1 ViKO administracijos darbuotojas teigia, kad nėra girdėjęs apie KU procesus. Pastebėta, kad šie respondentai buvo nespecialistai. Taip pat išsiaiškinta, kad nespecialistai, kurie tiesiogiai nesusiduria su institucijos kokybės veikla, mažiau žino apie taikomus procesus, negu specialistai. VDA (chi kv. 52,562 df4 p<0,05), ViKO (chi kv. 10,990 df1, p<0,05) studentai, kurie teigia nežinantys institucijoje taikomų KU procesų ir tobulinimo procedūrų, diskusijas KU tema vertina blogai.

2 VDA dėstytojai prie varianto „kitas“ pažymėjo peržiūras, kaip procesą studijų kokybei užtikrinti. Kitas respondentas mano, kad išvardinti KU procesai akademijoje yra užtikrinami minimaliai. Panašios nuomonės yra du studentai teigiantys, kad šiems procesams institucijoje skiriamas labai mažas dėmesys.

Galima daryti išvadą, kad siekiant kokybės rezultatyvumo, neužtenka tik KU procesų ir procedūrų įdiegimo. Visi institucijos nariai turi gerai suprasti ir asmeniškai įsipareigoti taikyti savo veikloje. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog ESG principai nėra pilnai įdiegti, nevysi akademinės

⁹¹ Valstybinio audito ataskaita kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas, <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2733> [2013 m. kovo 1 d.].

bendruomenės nariai žino apie minimus procesus ir nėra pakankamo supratimo kas gali užtikrinti studijų kokybę.

Darbo autorės nuomone, vidinio studijų proceso tobulinimo pagrindiniai elementai yra dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas, apimantis studijų dalykų programų vertinimą, dėstyimo metodus, materialiuosius ir informacinius išteklius ir kita. Šių aspektų suderinamumas ir vienovė turi užtikrinti studijų kokybę ir tenkinti studentų poreikius ir lūkesčius. Siekiant išsiaiškinti kaip efektyviai yra diegiama KU struktūra, respondentams buvo užduotas kontrolinis klausimas prašantis įvertinti studijų proceso kokybę. Išsamūs tyrimo rezultatai pavaizduoti 7 priede.

Kiekviena aukštoji mokykla turi rengti studijų programas remiantis darbo rinkos paklausa. Dalykų planai turi atitikti studijų programos tikslus ir ugdyti profesinius gebėjimus ir įgūdžius. Svarbu išlaikyti teorinių ir praktinių žinių dermę. Studijų dalykų vertinimas atsispindi 7 lentelėje.

7 lentelė. Studijų dalykų vertinimas

Dalykų temos atitinka programos tikslus ir uždavinius, nesidubliuoja			
	Teigiamai	Neturiu nuomonės	Neigiamai
VU	55 %	8 %	37 %
ViKO	69 %	9 %	24 %
VDA	65 %	7 %	28 %
Kiekvienas dalykas ugdo profesinius gebėjimus ir įgūdžius			
VU	65 %	10 %	25 %
ViKO	83 %	4 %	13 %
VDA	80 %	4 %	16 %

Iš gautų vidurkių matyti, kad didžioji dalis respondentų, dalykų temos atitikimą programos tikslams ir uždaviniams bei profesinių gebėjimų ir įgūdžių ugdymą vertina teigiamai. Daugiausia su šiais teiginiais sutinka ViKO (69%; 83%) ir VDA (65%; 80%) bendruomenės. Tai galima paaiškinti kolegijų studentų rengimo specifika, kai dalykų turinys labiau orientuojamas praktiniams įgūdžiams įgyti, o universitetuose didesnis dėmesys skiriamas teorinėms žinioms suteikti. Administracijos darbuotojai ir pedagoginis personalas buvo linkęs labiau negu studentai „sutikti“ arba „visiškai sutikti“ su stipriu studijų dalykų ruošimu.

Pastebėta statistinė priklausomybė tarp aukštųjų mokyklų dėstytojų pasirinkimo. Pedagogai mano, kad užtikrinant studijų programų stebėseną ir periodinį vertinimą – studijų programų ir dalykų turinys nesidubliuos, kiekvienas dalykas ugdytų profesinius gebėjimus ir įgūdžius (chi kv. 24,986 df4 p<0,05). Didesnių skirtumų tarp grupių pasirinkimų nepastebėta.

Svarbus veiksnys siekiant studijų kokybės yra objektyvus vertinimo kriterijų taikymas. Kiekviena aukštoji mokykla turi turėti pagrįstą, nešališką, patikimą ir aišką vertinimo

sistemą. Dėstytojai privalo semestro ar modulio pradžioje supažindinti studentus su programos tikslais, laukiamais rezultatais, vertinimo struktūra. Aukštųjų mokyklų požiūris į objektyvaus vertinimo kriterijų naudojimą pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Vertinimo kriterijų taikymas

Objektyvus vertinimo kriterijų taikymas			
	Teigiamai	Neturiu nuomonės	Neigiamai
VU	62 %	32 %	6 %
ViKO	69 %	26 %	5 %
VDA	46 %	25 %	29 %

Didžioji dalis respondentų studijų vertinimo sistema yra patenkinta. Geriausiai objektyvių vertinimo kriterijų taikymą žymi ViKO akademinė bendruomenė (69%). Trečdalis dalyvavusių respondentų, iš jų bibliotekininkai, vidaus audito, komunikacijos skyriaus, ryšiu su visuomene skyriaus, personalo direkcijos, mokslo ir meno skyriaus, projektų skyriaus darbuotojai ir kiti nesusiję su studijų programų organizavimu – neturi nuomonės. Tuo tarpu dėstytojai, kurie yra pagrindiniai vertinimo kriterijų ir rodiklių kūrėjai – vertina gerai (VU-62 %; ViKO-69%; VDA-46%). Studentų požiūriai šiuo aspektu išsiskyrė: VU (38%) ir ViKO (32%) teigia neturintys nuomonės, o 53% VDA studentų skirtingai nuo dėstytojų ir administracijos darbuotojų vertina neigiamai pagrįsdami, kad „vertinimo kriterijai yra neaiškūs, labai siaura vertinimo skalė (7-10)“.

Pastebėta statistinė priklausomybė tarp studento rezultatų vertinimo ir objektyvaus vertinimo kriterijų taikymo (chi kv. 23,457 df4 p<0,05). Respondentai mano, kad institucijoje užtikrinant studentų rezultatų vertinimo sistemą, dėstytojai taikys objektyvius vertinimo kriterijus. ViKO dėstytojų nuomone, studentų rezultatų vertinimo kriterijų taikymas priklauso nuo dėstytojų kompetencijos lygio (chi kv. 14,880 df4 p<0,05).

Galima daryti išvadą, kad objektyvaus vertinimo kriterijų taikymas yra užtikrinamas aukštosiose mokyklose (dėstytojų ir administracijos darbuotojų nuomone), tačiau studentai yra nepakankamai supažindinami.

Kokybės kultūros plėtojimą aukštosiose mokyklose rodo dėstytojų pedagoginės kompetencijos užtikrinimas. Kiekviena aukštoji mokykla turi sudaryti galimybę pedagogams tobulinti savo žinias ir įgūdžius. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad kuo labiau yra užtikrinama dėstytojų kompetencija, tuo daugiau jie taiko naujus mokymo metodus (16,775 df4 p<0,05). Inovatyvių mokymo metodų taikymas, kaip dialoginės – vaizdinės paskaitos (dėstytojai įrašo paskaitų turinį į laikmeną), mokymasis virtualioje aplinkoje, debatai, darbas grupėse, kūrybinės užduotys, užsienio dėstytojų dalyvavimas yra kokybiškų studijų garantas. Aukštųjų mokyklų

bendruomenės nuomonė apie kvalifikacijos pakankumą ir požiūris į inovatyvių mokymosi metodų taikymą atsispindi 9 lentelėje.

9 lentelė. Dėstytojų pedagoginės kompetencijos ir šiuolaikiškumo vertinimas

Dėstytojų pedagoginės kompetencijos ir kvalifikacijos pakankumas			
	Teigiamai	Neturiu nuomonės	Neigiamai
VU	81 %	12 %	7 %
ViKO	78 %	13 %	10 %
VDA	78 %	10 %	12 %
Dėstytojų šiuolaikiškų mokymo metodų, programinės įrangos taikymas			
VU	55 %	16 %	29 %
ViKO	62 %	14 %	24 %
VDA	39 %	12 %	49 %

Tyrimo duomenimis, institucijos darbuotojai ir studentai dėstytojų kompetenciją vertina gerai, o šiuolaikiškų mokymo metodų taikymą vidutiniškai. Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad VU (55%) ir ViKO (62%) bendruomenė šiuolaikiškumą vertina labiau teigiamai, o VDA dauguma – neigiamai (49 %). Pastebėta, kad VU darbuotojai (dėstytojai-68%, administracijos darbuotojai -84%) ir ViKO darbuotojai (dėstytojai - 64%, administracijos darbuotojai -68%) vertina palankiau negu VDA dėstytojai (42%) ir administracijos darbuotojai (37%). Akademijos studentai (62%) yra labiau nepatenkinti dėstytojų metodais nei universiteto (45%) ir kolegijos (28%) studentai. VDA studentai skundėsi „dėstytojų nešiuolaikiškumu, mažu kūrybiškumu ir inovatyvumu skatinimu“.

Pastebėta statistinė priklausomybė (chi kv. 16,755 df4 <0,05). Respondentai mano, kad kuo labiau užtikrinama dėstytojų kompetencija, tuo daugiau jie taiko šiuolaikiškus mokymo metodus. Didesnių skirtumų tarp respondentų pasisakymų nebuvo.

Studijų kokybei užtikrinti yra svarbus materialinių ir informacinių išteklių aprūpinimas. Būtinai yra periodinis materialinių išteklių pakankumo, prieinamumo ir tinkamumo vertinimas. Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų studijų išteklius vertina teigiamai (10 lentelė).

10 lentelė. Studijų išteklių vertinimas

Laboratorių, kompiuterizuotų vietų užtikrinimas ir šiuolaikiškumas			
	Teigiamai	Neturiu nuomonės	Neigiamai
VU	78 %	9 %	13 %
ViKO	75 %	11 %	14 %
VDA	30 %	6 %	64 %
Vadovėlių, mokymosi priemonių naujumas ir pakankumas			
VU	61 %	11 %	28 %
ViKO	70 %	11 %	19 %
VDA	50 %	8 %	42 %

Studijų išteklių užtikrinimą VU (vertinimo vidurkis 70%) ir ViKO (vertinimo vidurkis 72%) bendruomenės vertina teigiamai. VDA respondentai yra labiau nepatenkinti materialiniais ištekliais (64%), negu informaciniais (42%). Studentai skundėsi vadovėlių trūkumu, ribota interneto prieiga, labai šaltomis auditorijomis. Įdomu yra tai, kad patys tyrime dalyvavę VDA bibliotekininkai (8) „sutinka“ arba „visiškai sutinka“ su informacijos šaltinių naujumu ir pakankamumu. VU (10) ir ViKO (7) nariai studijų išteklius, kaip ir didžioji dalis respondentų vertina palankiai. Respondentai, kurie mano, kad studijų ištekliai institucijoje yra užtikrinami, sutinka su vadovėlių, mokymosi priemonių naujumu bei laboratorijų, kompiuterizuotų vietų pakankamumu (chi kv. 14,297 df3 p<0,05).

Kokybės kultūros ugdymui yra svarbus grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Tai yra efektyvi priemonė tobulinti mokymą ir mokymąsi. Grįžtamoji informacija padeda dėstytojams įvertinti savo darbą, o studentams suvokti mokymosi problemas. Apibendrinti tyrimo rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Atgalinio ryšio užtikrinimo vertinimas

Atgalinio ryšio su studentais užtikrinimas			
	Teigiamai	Neturiu nuomonės	Neigiamai
VU	66 %	16 %	18 %
ViKO	73 %	15 %	12 %
VDA	48 %	14 %	38 %
Atgalinio ryšio su dėstytojais užtikrinimas			
VU	59 %	25 %	16 %
ViKO	67 %	22 %	11 %
VDA	34 %	29 %	37 %

Tyrimo duomenimis, universitete (66%) grįžtamasis ryšys yra vertinamas prasčiau negu kolegijoje (73%), tačiau geriau negu akademijoje (48%). Pastebėta, kad 73% VU dėstytojų sutinka dėl grįžtamojo ryšio su studentais užtikrinimo ir didžioji dauguma pedagoginio personalo darbuotojų pritaria, kad ir jie patys dalyvauja atgalinio ryšio suteikime (65%). VU studentai mano, kad dėstytojams (63 %) atgalinis ryšys yra labiau užtikrinamas negu studentams (54 %).

Analizuojant kolegijos duomenis pastebėta, kad tiek dėstytojai, tiek studentai grįžtamąjį ryšį vertina geriau negu universitetas ir akademija. 60% kolegijos studentų ir 72% dėstytojų pritaria, kad yra užtikrinimas grįžtamasis ryšys su studentais. 80% dėstytojų ir 56% studentų pritaria atgalinio ryšio su dėstytojais palaikymą.

Silpnesnė grįžtamojo ryšio sistema yra akademijoje. 63% dėstytojų tvirtina, kad VDA studentams yra suteikiamas grįžtamasis ryšys, tačiau net pusė apklaustųjų studentų šiai pozicijai nepitaria. Vertinant atgalinio ryšio su dėstytojais užtikrinimą – 34% VDA studentų

sutinka, 49% susilaiko. 68% VDA dėstytojų šiam teiginiui nepitaria. Administracijos darbuotojų nuomone, grįžtamasis ryšys su dėstytojais ir studentais yra užtikrinimas.

Galima daryti išvadą, kad nei vienoje tyrime dalyvavusioje institucijoje nėra stiprus studento ir dėstytojo grįžtamojo ryšio palaikymas, todėl svarbu tam skirti didesnę dėmesį.

Nuomonė apie siūlomų studijų programų, dalykų planų, laukiamų rezultatų, taikomų kriterijų viešą skelbimą pateikiama 12 lentelėje.

12 lentelė. Viešo informavimo vertinimas

Studijų programų, mokymosi galimybių, studentų rezultatų vertinimo viešas skelbimas			
	Teigiamai	Neturiu nuomonės	Neigiamai
VU	42 %	24 %	34 %
ViKO	37 %	21 %	42 %
VDA	16 %	13 %	72 %

Iš gautų vidurkių matyti, kad aukštųjų mokyklų nariai skelbiama vieša informacija nėra patenkinti. Studentų nuomonė pasiskirstė tokia tvarka: VU 41% vertina teigiamai, 34% - neigiamai; ViKO - 32% teigiamai, 41% - neigiamai; VDA - 8% teigiamai, 82% - neigiamai. Likusieji respondentai žymėjo „neturiu nuomonės“.

63% VU ir 77% ViKO dėstytojų sutinka su viešo informavimo teikimu, kai tuo tarpu 73 % VDA dėstytojų nesutinka. Pastebėta, kad VDA respondentai, kurie mano, jog institucijoje nėra užtikrinimas viešas informavimas, vertina studijų programų, mokymosi galimybių, studijų rezultatų viešą skelbimą taip pat blogai (chi kv.18,491 df4 p<0,05). ViKO ir VU respondentai, kurie mano, jog institucija užtikrina viešą informavimą, tai ir viešą skelbimą susijusį su studijomis vertina gerai (chi kv. 38,924 df3 p<0,05). Didesnių skirtumų tarp grupių pasirinkimų nepastebėta.

Apibendrinant šio klausimo rezultatus galima teigti, kad akademinės bendruomenės požiūris į studijų proceso kokybę ir organizavimą vertinamas teigiamai. Siūlytinis didesnis akademinės bendruomenės indėlis užtikrinant studijų kokybės elementus ir kuriant kokybės kultūrą. Svarbus detalus ir periodinis studentų nuomonės apie pasitenkinimą studijų kokybe tyrimas.

III klausimų grupė: **Akademinės bendruomenės dalyvavimas institucijos veikloje.** Viena iš kokybės kultūros įgyvendinimo sąlygų yra akademinės bendruomenės solidarizavimas su institucija. Kokybės vadybos sėkmę aukštojoje mokykloje lemia vadovų gebėjimas įtraukti kiekvieną narį į institucijos veiklą. Dalyvavimas kūrimo procese pasireiškia per tikslų formulavimą, problemų nustatymą, pokyčių valdymą, sprendimų priėmimą, vertinimo sistemas ir kt. Mokykloje turi būti kuriama pirmiausia organizacinė kultūra, paremta bendromis vertybėmis, elgesio normomis, nuoširdžiu bendravimu, palaikymu ir skatinimu. Svarbiausia, kad pati aukštosios

mokyklos vadovybė teigiamai reaguotų į pokyčius, suvoktu vidinės KU sistemos tobulinimo svarbą. Tokiu atveju neturėtų būti sunku perduoti savo pavaldiniams.

Siekiant išsiaiškinti ar kokybės kultūra yra plėtojama, respondentų buvo prašoma sužymėti veiklos procesus, kuriuose jų nuomone dalyvauja akademinė bendruomenė. Detalus respondentų pasirinkimas pavaizduotas 8 priede, o 7-12 lentelėse pateikiami bendri aukštosios mokyklos grupių rezultatai.

Lyginant tyrimų rezultatus išsiaiškinta, kad į institucijos veiklos kokybės tikslų formulavimą ir sprendimų priėmimą įtraukiami visi bendruomenės nariai. Daugiausia sprendžia vadovybė ir administracinis personalas, kiek mažiau dėstytojai (13 lentelė). Kadangi galimi buvo keli pasirinkimo variantai

13 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas institucijos veiklos kokybės tikslų formulavime ir sprendimų priėmime

	Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
Institucijos veiklos kokybės tikslų formulavimas					
VU	67%	67%	44%	22%	13%
ViKO	74%	60%	49%	25%	23%
VDA	67%	66%	53%	18%	12%
Institucijos sprendimų priėmimo procesas					
VU	72%	64%	35%	14%	3%
ViKO	75%	59%	27%	12%	6%
VDA	84%	48%	34%	4%	3%

Analizuojant pasirinkimus pastebėta, kad VU (86 iš 114) ir VDA (51 iš 61) administracijos darbuotojai mano, kad nustatant institucijos kokybės tikslus didžiausią vaidmenį turi administracinis personalas, o ViKO administracija teigia, kad – universiteto vadovybė (66). VU ir ViKO dėstytojai, pedagoginio personalo dalyvavimą formuojant kokybės tikslus vertina vidutiniškai, tuo tarpu 63 iš 98 apklaustų VDA dėstytojų vertina gerai.

Institucijos sprendimų priėmime taipogi didžiausią vaidmenį vaidina aukštosios mokyklos vadovybė ir administracijos darbuotojai. Dėstytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą VU (134 iš 378 respondentų) ir VDA (99 iš 292 respondentų) vertinamas geriau negu ViKO (79 iš 295). Studentų nuomone, tikslus formuluoja ir sprendimus priima vadovybė, administracinis ir pedagoginis personalas. Studentų įtraukimą į kokybės tikslų nustatymą ir teisę priimti sprendimus pedagoginis ir administracinis personalas (VU 69 iš 239; ViKO 58 iš 188; VDA 51 iš 165) vertina geriau nei patys studentai (VU 14 iš 139; ViKO 17 iš 107; VDA 2 iš 127). Tačiau galima drąsiai teigti, kad studentų ir darbdavių dalyvavimas kokybės tikslų formulavime nėra užtikrinamas. Darbo autorės nuomone, daugiausia priima sprendimus tie darbuotojai, su kuriais susijusi yra

problema. Siūlytina daugiau teisių priimant sprendimus dėl kokybės gerinimo suteikti dėstytojams ir studentams.

Dėstytojų ir studentų dalyvavimas institucijos problemų nustatyme vertinamas geriau negu tikslų formulavime (14 lentelė).

14 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas institucijos problemų nustatyme

	Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	40%	58%	76%	45%	11%
ViKO	56%	60%	62%	38%	20%
VDA	39%	54%	73%	29%	12%

VU, ViKO ir VDA bendruomenės vieningai žymi dėstytojus, kaip pagrindinius institucijos problemų nustatytojus. Pastebima, kad aukštųjų mokyklų vadovybė mažiau negu administracijos darbuotojų dalyvauja problemų iškėlime. Studentų įsitraukimas vertinamas vidutiniškai (VU 128 iš 239; ViKO 76 iš 181 ir VDA 80 iš 165 respondentų). Patys studentai žymi, kad jų dalyvavimas menkas (VU-43 iš 139; ViKO-37 iš 107; VDA-15 iš 127). Svarbu paminėti, kad tyrime dalyvavo taip pat studentų atstovybės nariai. Apie jų dalyvavimą galima buvo spręsti pagal 11 klausimo „Su kuriais tobulinimo darbais susidūrėte paskutinį pusmetį“ atsakymus „Studento atstovybės veikla“. Darbo autorės nuomone, jų dalyvavimas turėjo įtakos tyrimo rezultatams. Atstovai žymėdavo, kad dalyvauja tiek tikslų formulavime, tiek problemų nustatyme, tiek sprendimų priėmime. Galima tvirtinti, kad eilinių studentų įtraukimas į nagrinėtas institucijos veiklas yra formalus ir ribotas.

Veiklos kokybė priklauso ne tik nuo darbuotojų įgūdžių, bet motyvacijos ir skatinimo sistemos taikymo. Skatinimo dėka žmonės tampa suinteresuotesni atlikti darbą ir siekti tobulumo kai gauna geresnį darbo užmokestį, yra suteikiamos geros darbo sąlygos, galimybė tobulėti, pripažįstami laimėjimai, patikima atsakomybė, dalijamos vienkartinės premijos, pagyrimai. Kasdienėje savo veikloje darbuotojai turi būti skatinami dirbti atsakingai ir rezultatyviai.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar VU, ViKO ir VDA bendruomenės nariai yra motyvuojami. Respondentų nuomonė atsispindi 15 lentelėje.

15 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas skatinimo sistemose

	Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	45%	68%	48%	19%	7%
ViKO	48%	58%	39%	18%	12%
VDA	49%	67%	53%	17%	7%

Darbo autorė išsiaiškino, kad aukštosiose mokyklose daugiausia yra skatinami administracijos darbuotojai, kiek mažiau dėstytojai ir vadovybė, o mažiausiai studentai ir

darbdaviai. Vieningai aukštųjų mokyklų administracinis personalas mano, kad didžiausias dėmesys skiriamas administracijos darbuotojų ir vadovybės motyvavimui (VU-144; ViKO 114; VDA-97). Dėstytojai žymi, kad skatinama daugiausia administracija ir vadovybė, o studentų nuomone – dėstytojai. Visose tirtose aukštosiose mokyklose pastebima ryški tendencija, kad studentams ir darbdaviams skiriamas mažiausias dėmesys. Įdomu tai, kad patys studentai (VU-34; ViKO-26; VDA-16) labiau negu administracija (VU-17; ViKO-20; VDA-9) ir dėstytojai (VU-20; ViKO-7; VDA-16) mano, kad dalyvauja skatinimo sistemose. Galima nuspėti, kad studentai skatinimus sieja su stipendijomis.

Nuolatinė studijų programų stebėseną ir periodinis vertinimas yra svarbi studijų kokybės įgyvendinimo ir kokybės kultūros ugdymo sąlyga, todėl jam turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Vertinimo sistemose privalomas visų suinteresuotųjų pusių dalyvavimas. Kaip aktyviai akademinė bendruomenė yra įtraukiama į programų kūrimą, dalykų ir dėstytojų vertinimus pateikiama 16 lentelėje.

16 lentelė. Akademinės bendruomenės dalyvavimas studijų programų kūrimo, dalykų ir dėstytojų vertinime

Akademinės bendruomenės dalyvavimas studijų programų kūrimo					
	Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	21%	65%	90%	18%	21%
ViKO	35%	58%	81%	17%	35%
VDA	23%	53%	92%	20%	10%
Akademinės bendruomenės dalyvavimas studijų dalykų vertinime					
VU	33%	62%	85%	60%	31%
ViKO	47%	58%	79%	60%	50%
VDA	28%	54%	90%	27%	18%
Akademinės bendruomenės dalyvavimas dėstytojų vertinime					
VU	27%	69%	15%	64%	11%
ViKO	50%	57%	20%	63%	24%
VDA	30%	63%	20%	32%	7%

Analizuojant pasirinkimus, didžiausias indėlis kuriant studijų programas tenka dėstytojams ir administracijos darbuotojams. Studentų įtraukimas tiek studentų, tiek darbuotojų nuomone nėra užtikrinamas. Tik 15 VU studentų (iš 139), 6 ViKO (iš 107) ir 8 VDA (iš 127) pažymi dalyvaujantys studijų programų kūrimo. Pastebėta, kad taip manantys respondentai buvo studentų atstovybės nariai. VU ir ViKO dėstytojų ir administracijos darbuotojų teigimu, darbdaviai į programų kūrimą yra įtraukiami labiau negu studentai. Minėto audito ataskaitoje pabrėžiama, kad „studentų ir socialinių partnerių dalyvavimas rengiant ir atnaujinant programas yra rezultatyvus,

kai jie ne tik įtraukti į sąrašus, bet dalyvauja procese ir į jų pasiūlymus atsižvelgiama.⁹² Audito metu nustatyta, kad 40 % tiriamuosiuose universitetuose studentai įtraukiami į studijų programų kūrimo darbo grupes, o likusiuose universitetuose studentų dalyvavimas apribojimais vertinimu. Darbdavių įtraukimas vertinamas taip pat ribotai ir formaliai (85%). Universitetų atstovai teigė, kad socialiniai partneriai dalyvauja nenuosekliai.

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad vertinant studijuojamus dalykus ir dėstyimo kokybę palyginus aktyviai yra įtraukiami visi aukštųjų mokyklų bendruomenės nariai. Analizuojant skirtingų institucijų statistinius duomenis pastebėta, kad VDA studentų dalyvavimas vertinant studijų programas ir dėstyimo kokybę nėra užtikrinamas. Studentai komentavo, kad akademijoje nėra rengiamos apklausos studijų kokybei vertinti. VU studentai žymi, kad semestro pabaigoje yra pateikiami elektroniniai klausimynai, kurių metu prašoma įvertinti išklaustyų dalykų kokybę. ViKO studentai, kuriems yra taikomas modulinis mokymosi metodas teigia, kad po kiekvieno išklausyto dalyko vyksta privaloma paskaita, kurios metu kartu su dėstytojais aptariamos dalyko temos, rezultatų vertinimas ir pasiekimai. Kiti studentai teigia dalyvaujantys vertinant dėstytojus ir jų dėstyimo kokybę semestro pabaigoje.

Pastebėta, kad patys dėstytojai dalyvauja dėstytojų vertinime. Tai gali būti siejama savirefleksija ir savianalizės rašymu. Būtų naudinga, jeigu pedagoginis personalas kritiškai vertintų kitų dėstytojų dėstyimo kokybę. Tai padėtų siekti veiklos kokybės.

Apibendrinant šį klausimą galima teigti, kad nėra užtikrinamas visų aukštosios mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas. Vadovybė ir administracija yra pagrindinė grandis atsakinga už institucijos kūrimo procesą. Pastebimas dėstytojų dalyvavimas ne tik rengiant ir vertinant studijų programas, bet ir institucijos tikslų, problemų nustatyme, sprendimų priėmime. Studentų ir darbdavių įtraukimas yra ribotas. Dažniau darbdaviai yra įtraukiami į kolegijos valdymą. Studentų dalyvavimas daugiausia apima studijų dalykų ir dėstyimo kokybės vertinimus. Pačių studentų nuomone, jiems trūksta motyvacijos reikštis.

Kitas klausimas buvo skirtas išsiaiškinti koks yra konkrečios aukštosios mokyklos studijų kokybės lyderis ir kokiomis charakterio savybėmis pasižymi. 17 lentelėje atsispindi bendras aukštųjų mokyklos bendruomenės požiūris, detalus respondentų pasirinkimas pateikiamas 9 priede.

⁹² Valstybinio audito ataskaita kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas, <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2733> [2013 m. kovo 1 d.].

17 lentelė. Studijų kokybės lyderio elgesio vertinimas

	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
Atviras pokyčiams			
VU	30 %	68 %	2 %
ViKO	39 %	58 %	3 %
VDA	21 %	70 %	9 %
Laikosi organizacijos vizijos, strateginių veiklos krypčių			
VU	30 %	69 %	1 %
ViKO	44 %	55 %	1 %
VDA	24 %	75 %	1 %
Suprantamai formuoja pavaldiniams skiriamas užduotis			
VU	23 %	75 %	2 %
ViKO	34 %	61 %	5 %
VDA	14 %	83 %	3 %
Teikia pagalbą darbuotojams vykdant užduotis			
VU	21 %	75 %	4 %
ViKO	33 %	61 %	5 %
VDA	12 %	85 %	3 %
Vadovavimas vyksta ir „iš apačios į viršų“			
VU	10 %	78 %	2 %
ViKO	17 %	71 %	2 %
VDA	4 %	85 %	11 %
Darbuotojai skatinami siekti daugiau nei iš jų oficialiai reikalaujama			
VU	17 %	79 %	4 %
ViKO	28 %	67 %	5 %
VDA	3 %	88 %	9 %
Sistemiškai ir operatyviai informuoja bendruomenę apie kokybės tikslus, priemones, pokyčius, problemas			
VU	28 %	68 %	4 %
ViKO	41 %	51 %	8 %
VDA	16 %	68 %	16 %

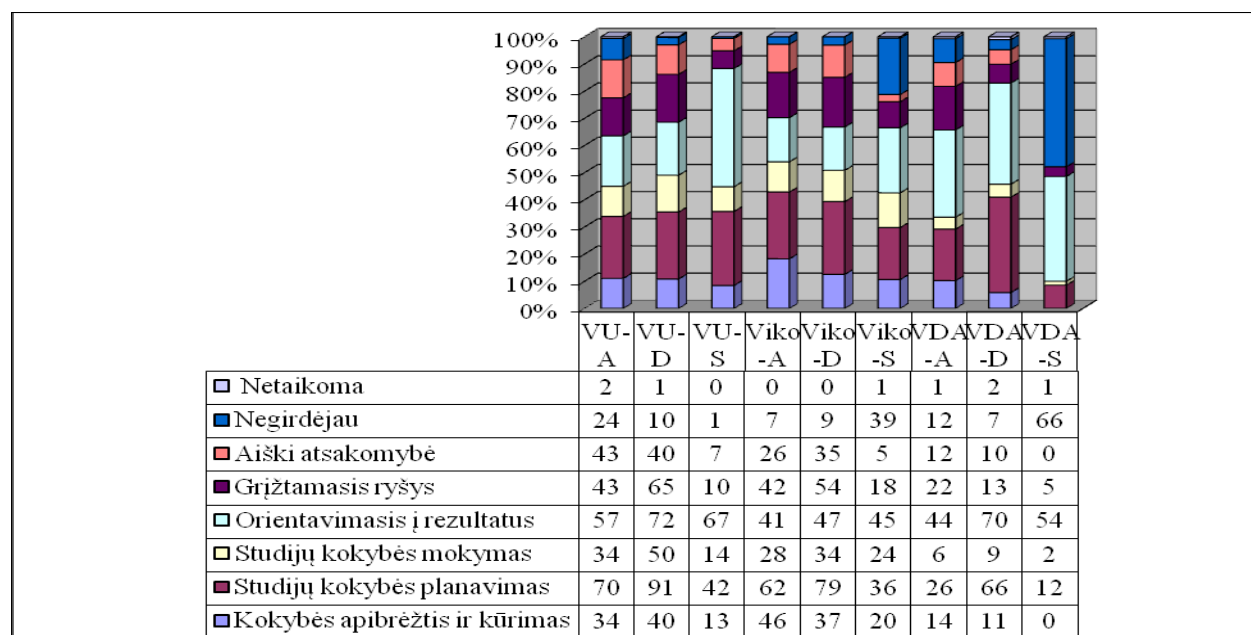
Tyrimo duomenimis, daugiausia studijų kokybės lyderio elgesį vertino aukštųjų mokyklų vadovybė, katedros vedėjai, studijų koordinatoriai, kiek mažiau dėstytojai ir tik 2 % studentų. Apie 70 % respondentų „neturi nuomonės“ koks yra lyderis. Tobulinant vidinę KU sistemą, diegiant naujoves, skirstant darbus turi būti užtikrinimas bendradarbiavimas tarp kokybės priežiūros specialisto ir kitų bendruomenės narių. Kadangi anketa yra anoniminė, nenoras įžeisti arba baimė, kad respondantai bus identifikuoti atmetama, kadangi apklausa yra anoniminė. Kaip ir žadėta, tyrimo rezultatais bus pasidalinta su aukštųjų mokyklų kokybės priežiūros vadovais, objektyvus ir nuoširdus respondentų vertinimas padėtų lyderiui kritiškai pažvelgti į savo trūkumus ir paskatintų tobulėjimui.

Analizuojant pasirinkimus, visais klausimo aspektais geriausiai vertinamas ViKO kokybės lyderis. Pastebėta, kad atvirumą pokyčiams (9%) ir sistemingą bei operatyvų

bendruomenės informavimą apie studijų kokybės problemas (16%), VDA respondentai vertina neigiamai. Didesnių skirtumų tarp respondentų pasirinkimų nepastebėta.

IV klausimų grupė: **kokybės tobulinimo procedūrų taikymas institucijoje**. Ši klausimų grupė apėmė pagrindinius keturis klausimus susijusius su kokybės tobulinimo procesais ir procedūromis, modeliais taikomais institucijoje, pagrindiniais diegimo motyvais ir susidurtomis problemomis.

Respondentų buvo prašoma pažymėti, kurie išvardinti kokybės tobulinimo procesai ir procedūros yra taikomos institucijoje. Rezultatai pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. **Tobulinimo procesų ir procedūrų taikymas aukštosiose mokyklose**

Čia: A – administracijos darbuotojai;

D – dėstytojai;

S – studentai.

Iš paveikslo duomenų matyti, kad vyrauja „orientavimosi į rezultatus“ ir „studijų kokybės planavimo remiantis savianalizės ir išorės vertintojų išvadamis“ tendencija. Darbo autorė pabrėžia, jeigu institucija orientuojasi į studentų rezultatus, svarbu turėti jų nuomonę apie gaunamų paslaugų kokybę.

18% visų dalyvavusių respondentų pažymi, kad nėra girdėję apie tobulinimo procesus ir 1% mano, kad institucijoje procedūros netaikomos. Tyrimo duomenimis, dauguma respondentų, nežinančių apie tobulinimo procesus yra nespecialistai (VU 24 iš 114; ViKO 7 iš 83; VDA 12 iš 67) ir studentai (66 VDA; 39 ViKO; 1 VU).

Nagrinėjant kiekvieną klausimo aspektą galima daryti tokias išvadas:

- Vieninga kokybės samprata ir kokybės standartai aukštosiose mokyklose nėra užtikrinami, o tik pradedami kurti. Tokią nuomonę leidžia susidaryti respondentų pasisakymai: VU 87 iš 378, ViKO 103 iš 295, VDA 25 iš 292 respondentų. Kad dar nėra vieningos kokybės sampratos aukštojoje mokykloje, įrodė pirmojo klausimo rezultatai. Vieni respondentai mano, kad kokybė pasiekama per kolektyvinį įsipareigojimą ir tobulinimo procesų diegimą, kiti – vadovybės reikalavimų vykdymą.

- Studijų kokybės planavimas remiantis savianalizės ir išorės vertintojų išvadomis yra būtinas. Tačiau svarbu tai priimti kai galimybę tobulinti studijų programas, jausti naudą savo institucijai, o ne suvokti kaip būtinybę gauti teigiamas vertinimo išvadas tik tam, kad nebūtų panaikinama teisė programai vykdyti ar aukštajai mokyklai funkcionuoti. Remiantis tyrimo duomenimis, visose trijose aukštosiose mokyklose yra užtikrinimas studijų kokybės planavimas.

Analizuojant studijų programų ir kvalifikacijų patvirtinimą, periodinį vertinimą ir studijų kokybės planavimą remiantis išorės vertintojų išvadomis pastebėtas tarpusavio ryšys (chi kv. 17,512 df1 $p < 0,05$). Ištirta, kad studijų kokybės planavimas institucijoje yra užtikrinimas periodiškai vertinant studijų programas. Kokybės planavimas turi apimti kiekvieną aukštosios mokyklos padalinį ir kiekvieno individualiai veiklą.

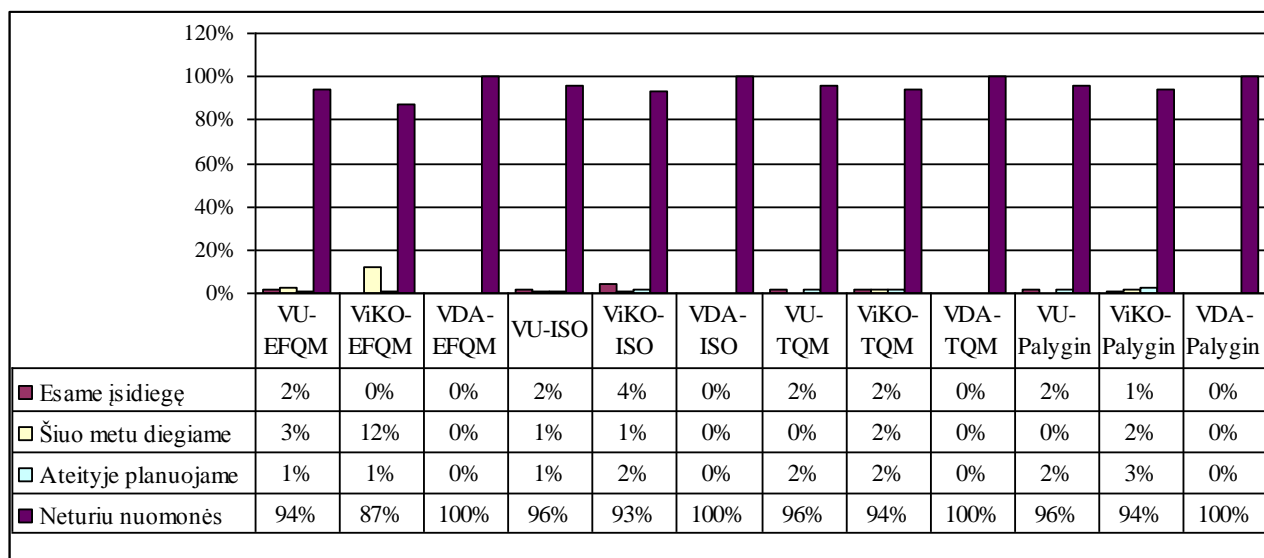
- Siekiant plėtoti kokybės kultūrą, svarbu mokyti personalą. Studijų kokybės priežiūros vadovui privalu rengti susitikimus, kuriuose akademinė bendruomenė būtų supažindinama su inovacijomis, gerąja užsienio patirtimi, skatinama siekti veiklos kokybės. Mokymai turi būti susiję su gerosios užsienio patirties KU sistemoje perėmimu, kokybės dokumentų valdymu, studijų programų kokybės valdymu, kokybės kultūros formavimu ir kita. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad kokybės mokymą aukštosios mokyklos vertina neigiamai – VU-98 iš 378, ViKO-86 iš 295 ir VDA-17 iš 292 respondentų. VU ir ViKO aktyvesnį mokymą galima būtų pagrįsti tuo, kad šiose institucijose įgyvendinamas ES projektas „Kokybės vadybos sistemos tobulinimas“. Darbuotojai yra apmokomi ir įtraukiami į projekto vykdymo etapus. Taip teigė 10 VU ir 19 ViKO administracijos darbuotojų.

- Grįžtamojo ryšio apie studijų kokybę per dėstytojų, darbdavių, studentų vertinimus rezultatai pasiskirstė tokia tvarka – geriausiai vertina VU-118 ir ViKO-114 bendruomenės, silpniausiai – VDA-40. Studentų grupė buvo mažiausioji dalis, žymėjusi grįžtamąjį ryšį, kaip taikomą tobulinimo procesą. Aukštųjų mokyklų moksleiviai skundėsi, kad jiems trūksta motyvacijos dalyvauti vertinimuose, nes nežino rezultatų poveikio.

- Svarbu institucijoje išsiaiškinti individualius ir kolektyvinius įsipareigojimus. Studijų kokybės vadove turi būti aiškiai nurodyta akademinės bendruomenės atsakomybė už studijų KU ir

konkrečias veiklas. 90 VU (iš 373) respondentų, 66 ViKO (iš 295) ir 32 VDA (iš 292) teigia, kad institucijoje yra aiškus atsakomybės paskirstymas už kokybės veiklas. Šį aspektą daugiausia žymėjo specialistai. Didesnių skirtumų tarp grupių pasirinkimų nepastebėta.

Sekantis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, kurie kokybės tobulinimo modeliai yra taikomi aukštosiose mokyklose. Tyrimo metu nustatyta ryški kokybės modelių nedieigimo tendencija (15 paveikslas).



15 pav. **Kokybės tobulinimo modelių diegimas aukštosiose mokyklose**

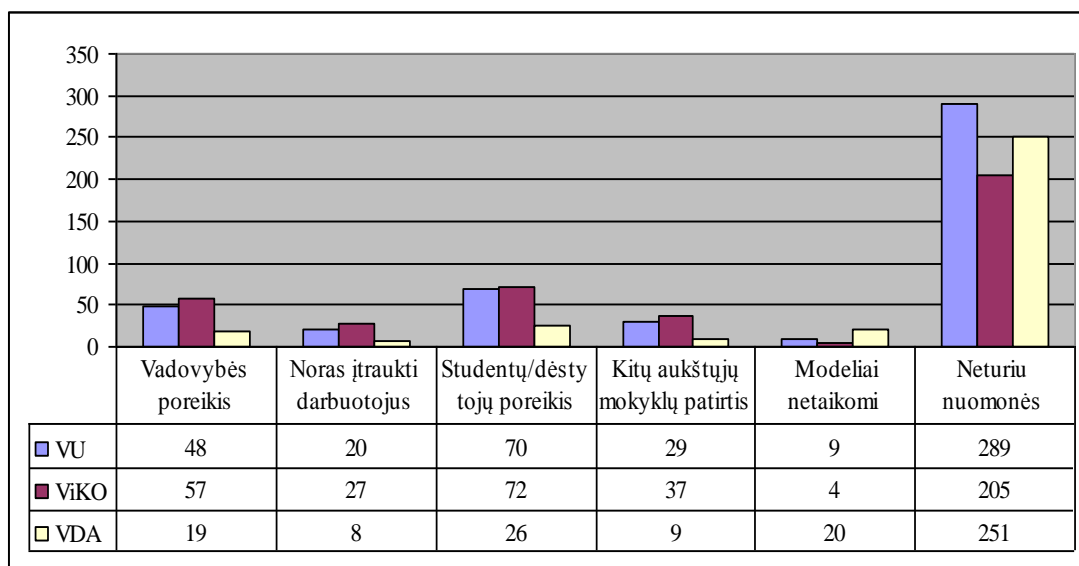
Visi tyrime dalyvavę VDA akademinė bendruomenės nariai mano, kad institucijoje kokybės tobulinimo modeliai nėra taikomi. Universitete ir kolegijoje dauguma respondentų taip pat linkusi manyti, kad modeliai nėra diegiami. Įdomus faktas yra tas, kad vieni respondentai teigia, pavyzdžiui, esantys įsidiėgia EFQM modelį, kiti – diegia, tretieji – ateityje planuoja. Darbo autorės nuomone, respondentai tiesiog gerai nežino. Pasitaiko, kad ne visoje aukštojoje mokykloje, o tik tam tikrame padalinyje diegiami modeliai. Tai priklauso nuo padalinio autonomiškumo, stiprios organizacinės kultūros, vadovo imlumo pokyčiams. Esant skirtingai respondentų nuomonei, darbo autorė siekė išsiaiškinti ar aukštųjų mokyklų dokumentuose yra reglamentuojami taikomi kokybės modeliai. Remdamasi ViKO „Kokybės vadovu“ (2008), VDA „Vilniaus dailės akademijos veiklos kokybės strategija“ ir VU dokumentais susijusiais su studijų kokybės tobulinimu, ES projektu „Kokybės vadybos sistemos tobulinimas“ išsiaiškinta, kad „kolegijoje yra sukurta ir įgyvendinta kokybės vadybos sistema atitinkanti LST EN ISO 9001:2001 standartą, visuotinės kokybės vadybos sistemos ir Vilniaus kolegijos nusistatytus reikalavimus bei teisinius ir normatyvinius dokumentus.“⁹³ KVS taikoma visuose ViKO fakultetuose, padaliniuose ir skyriuose. Akademijos parengtoje veiklos kokybės strategijoje nėra užsimenama apie kokybės

⁹³ Vilniaus kolegijos kokybės vadovas, <http://www.viko.lt/uploads/files/2011/02/2011020702.pdf> [2013 m. kovo 1 d.]

modelių taikymą. VU ir ViKO įgyvendinant ES projektą „Vidinės studijų kokybės vadybos sistemos tobulinimas“ yra numatyta kurti studijų kokybės vadybos modelį remiantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelio principais (EFQM). Tyrimo duomenimis, tik 3% VU ir 12% ViKO respondentų žino, kad šiuo metu yra diegiamas EFQM modelis bei 4% ViKO respondentų, kad yra įdiegta kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001:2001 standartą.

Galima daryti išvadą, jog universitetas ir kolegija yra atvira pokyčiams, kadangi imasi inicijuoti modelių diegimą. Dailės akademijoje, respondentų nuomone, modeliai nėra diegiami ir neplanuoja ateityje diegti. Tokios pozicijos buvo aukštosios mokyklos vadovybė ir studijų kokybės skyriaus darbuotojai. Kuriant KVS remiantis EFQM principais, siūlytina užtikrinti planavimo, veikimo, tikrinimo ir tobulinimo ciklus. Tai padės matuoti rezultatus ir siekti institucijos užsibrėžtų tikslų.

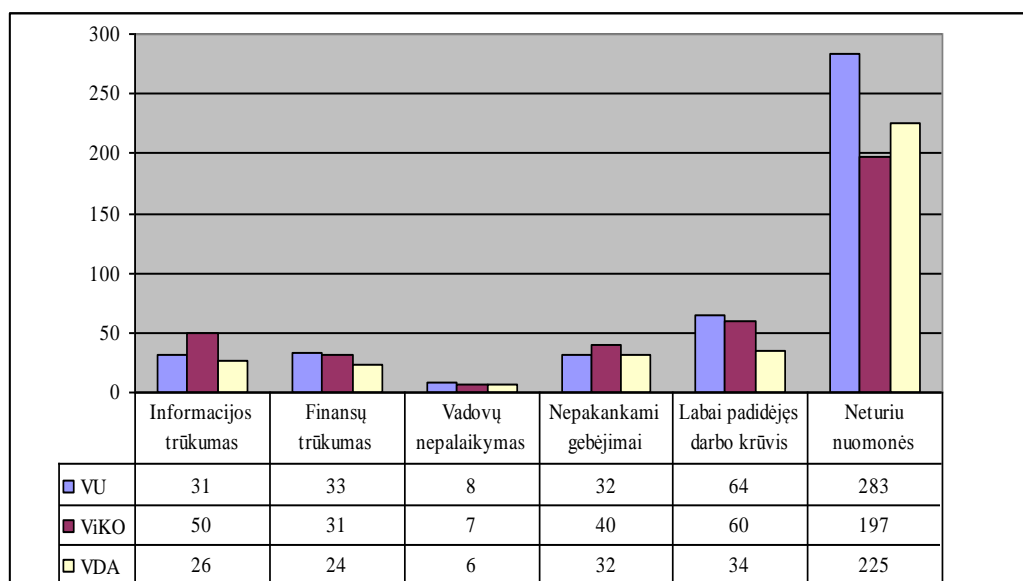
Respondentų buvo klausiama: „Kas lėmė Jūsų institucijos sprendimą taikyti kokybės tobulinimo modelį (-ius)?“ Respondentų pasirinkimas pavaizduotas 16 paveiksle.



16 pav. **Kokybės tobulinimo modelių diegimo priežastys aukštosiose mokyklose**

76% VU, 69% ViKO ir 87% VDA respondentų teigia neturintys nuomonės, dėl kokių priežasčių buvo diegiami kokybės modeliai. Likusi respondentų dalis mano, kad pokyčius nulėmė studentų ir dėstytojų kokybės poreikis (VU-70; ViKO-72 ir VDA-26), kiek mažiau vadovybės reikalavimai – VU-48; ViKO-57 ir VDA-19 respondentų. Mažiausiai įtakos turėjo noras įtraukti darbuotojus į institucijos valdymą. Pastebėtina, kad prieš tai buvusiam klausime „Kurie kokybės tobulinimo modeliai taikomi Jūsų institucijoje“ daugiau kaip 94% respondentų žymėjo, kad neturi nuomonės dėl diegiamų kokybės modelių. Darbo autorė mano, kad respondentai nežinantys modelių spėjo, kas galėjo lemti diegimo poreikį.

Respondentams buvo pateiktas klausimas: „Su kuriomis problemomis susidūrėte diegdami kokybės tobulinimo modelius?“ Rezultatai pavaizduoti 17 paveiksle.



17 pav. Problemos diegiant kokybės tobulinimo modelius

Tyrimo duomenimis, respondentai nežinantys kurie kokybės modeliai taikomi institucijoje, taip pat neturi nuomonės dėl kilusių priežasčių ir problemų diegiant kokybės vadybos sistemas. Darbo autorė mano, kad respondentai labiau linkę buvo žymėti institucijoje esamas problemas, negu susijusias su modelių diegimu. Tokį požiūrį leidžia susidaryti tyrimo rezultatai. Respondentams trūksta informacijos apie modelio diegimo procesą bei teigia, kad labai yra padidėjęs darbo krūvis. ViKO (12%) ir VU (3%) respondentai, kurie žymėjo, kad šiuo metu diegiamas yra EFQM modelis mano, kad tai lėmė studentų ir dėstytojų kokybės poreikis. Respondentai teigia, kad diegiant modelį susiduriama su padidėjusiu darbo krūviu, nepakankamais darbuotojų gebėjimais ir informacijos trūkumu apie modelio diegimą, jo privalumus ir trūkumus.

Paskutinis klausimas užduotas respondentams buvo apibendrinančio pobūdžio, kuris padėjo patikrinti ar kokybės kultūra reiškiasi respondentų kasdienėje veikloje. Buvo klausama „Su kokiais tobulinimo darbais susidūrėte per paskutinį pusmetį?“ Tyrimo rezultatai pavaizduoti 18-20 lentelėse.

18 lentelė. Atlikti kokybės tobulinimo darbai administracijos darbuotojų nuomone

Respondentų pasisakymai	Pasisakymų dažnis		
	VU	ViKO	VDA
Nesusidūriau	55	40	36
Tai kasdienis darbas	6	-	-
Studijų proceso reglamentavimo kaita	8	6	8
Studijų kokybės vadybos sistemos tobulinimas projekto vykdymas	7	14	-

Studijų programų kūrimas ir tobulinimas	23	19	11
ECTS kreditų sistemos taikymas	7	-	-
Savianalizės rengimas	-	7	7
Ruošimasis akreditacijai	-	-	3
Diskusijos su akademinė bendruomene apie studijų kokybę	9	7	-
Apklausų rengimas / vykdymas	6	3	-
Grįžtamojo ryšio rinkimas ir stiprinimas	9	7	-
Mokymai administracijos darbuotojams, dėstytojams	3	5	1
Naujų mokymo metodų taikymas	3	2	-

Po vieną VU administracijos darbuotoją teigia, kad susidūrė su programų tarptautiniu notifikavimu, studentų skundų, studijų sąlygų gerinimu, bendrauniversitetinių studijų dalykų, gretutinių studijų galimybių plėtros darbais; ViKO administracija – priemonių rezultatyvumu, rodiklių nustatymu ir aprašymu, idėjų generavimu; VDA administracija steigė naujų etatus, užsiėmė saviveikla, ataskaitų rašymu, užduočių atlikimo laiko planavimu.

19 lentelė. Atlikti kokybės tobulinimo darbai pedagoginio personalo nuomone

Respondentų pasisakymai	Pasisakymų dažnis		
	VU	ViKO	VDA
Nesusidūriau	70	46	60
Tai kasdienis darbas	13	2	-
Studijų proceso reglamentavimo kaita	5	10	-
ES projekto “Studijų kokybės vadybos sistemos tobulinimas” vykdymas	3	9	-
Studijų programų kūrimas ir tobulinimas	49	9	17
ECTS kreditų sistemos taikymas	-	3	-
Savianalizė	16	18	18
Akreditacija	-	-	2
Diskusijos su akademinė bendruomene	4	8	-
Apklausų rengimas / vykdymas	5	3	-
Grįžtamojo ryšio rinkimas ir stiprinimas	8	9	-
Akademinės bendruomenės motyvavimas siekti SK	7	13	-
Naujų mokymo metodų taikymas	4	3	-
Ruošimasis paskaitoms	1	3	-
Materialinės bazės tobulinimas	-	1	3

Po vieną VU dėstytoją teigia, kad susidūrė su neformalia bendruomenės veikla, ViKO su Tarptautinio kokybės vadybos standarto EFQM diegimu, metodinės mokymo ir egzaminų medžiagos rengimu, programų vertimu į užsienio kalbą, rodiklių nustatymu ir jų pamatavimu; VDA – su studijų programų tarptautiniu notifikavimu.

Studentų atlikti darbai pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė. Atlikti kokybės tobulinimo darbai studentų nuomone

Respondentų pasisakymai	Pasisakymų dažnis		
	VU	ViKO	VDA
Nesusidūriau	79	66	103
SP / dalyko vertinimas	44	22	17
SA veikla	7	4	3
Susitikimai su bendruomene	-	11	-
SP savianalizė	-	4	-

VU studentai teigia, kad dalyvavo socialinėje veikloje prieš nusirašinėjimą (4), laboratorinės įrangos atnaujinime, darbuotojų kvalifikacijos tobulinime, studentų skatinime siekti studijų kokybės ir dalyvauti universiteto veikloje. VU ir ViKO studentai žymėjo, kad dalyvauja institucijų rengiamuose mokymuose „Asmeninės karjeros valdymas“ (5), verslumo skatinimo, idėjų, inovacijų iššūkių projektuose.

Dalis respondentų atsakydami į šį klausimą pateikė ne su studijų kokybės tobulinimu atliktus darbus, o aukštosios mokyklos trūkumus. VU vadovybė teigia, kad iki šiol nepavyko pasiekti, kad didžioji dalis studentų vertintų studijas, taip pat nelanksčiai yra reaguojama į rinkos poreikius adaptuojant mokymo programas, susiduria su grįžtamojo ryšio stoka. Dėstytojai sutinka, kad studijų kokybė yra daugiaplanis ir jokių būdu ne formalizuotas procesas, kad kokybės kultūros ugdymą daugiausia lemia dėstytojo ir studento santykiai, kad mokymo kokybei gerinti yra sudarytos potencialios galimybės, tačiau patys studentai nėra linkę siekti žinių, gilintis į studijuojamo dalyko keliamas problemas, vertinti studijų programas. VU studentai skundžiasi, dideliu paskaitų skaičiumi, perpildytomis auditorijomis dėl vieną dalyką klausančių kelių kursų, grįžtamojo ryšio stoka apie studijų kokybės tobulinimo darbus.

VDA kolektyvas komplikuotai vertina faktą, jog studijų kokybės tobulinimo darbai turi vykti. Iki šiol tam nebuvo skiriamas dėmesys (6 respondentai), per labai trumpą laiką reikėjo daug ko išmokti, suvokti ir padaryti: studijas reglamentuojančių dokumentų kaita, studijų kokybės strategijos patvirtinimas (2013 m. sausis) (8 respondentai). VDA dėstytojai susiduria su informacijos ir žinių trūkumu, dideliu darbo krūviu, grįžtamojo ryšio stoka, nepakankamu kompetencijos užtikrinimu, menka iniciatyva rengti apklausas apie studijų kokybę. Darbo autorės nuomone, dalyko arba studijų programos vertinimai semestro, metų pabaigoje akademijoje neorganizuojami. Išsiaiškinta, kad tokio pobūdžio vertinimas buvo studentų atstovybės inicijuotas 2012 m. pavasarį. Studentai tvirtina, kad studijų kokybei nėra skiriamas didelis dėmesys: knygų,

internetu prieigos trūkumas, labai šaltos auditorijos, neaiškūs ir siauri vertinimo kriterijai, paskaitų didelis krūvis, dėstytojų nešiuolaikiškumas, nelankstūs tvarkaraščiai, neskatinamas kūrybiškumas ir inovatyvumas, nėra inicijuojamos studijų vertinimo apklausos, kaip kitose aukštosiose mokyklose.

ViKO dėstytojai akcentuoja susiduriantys su administracijos abejingumu, neapibrėžta atsakomybe, iniciatyvos, diegiant darbo procesų tobulinimą trūkumu, nemotyvuotais studentais. Studentai skundėsi viešo informavimo stoka, studijų išteklių nepakankamumu.

Išsiaiškinta, kad didžioji dalis dėstytojų ir administracijos darbuotojų nėra linkę siekti veiklos kokybės. Jų darbas atliekamas formaliai. Apie trečdalį darbuotojų teigia, kad kokybės kultūra reiškiasi jų kasdienėje veikloje kaupiant ir analizuojant grįžtamąjį ryšį, vertinant studijų programas, dalyvaujant vidinės kokybės mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose. 70 % studentų teigia nesusiduriantys su kokybės tobulinimo darbais. Besimokantieji (30%) savo indėlių siekiant studijų kokybės mato tik studijų programų vertinimuose ir keli respondentai – studento atstovybės veikloje.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, VU, ViKO ir VDA aukštųjų mokyklų KU sistema kuriama remiantis Europos kokybės standartais ir gairėmis, tačiau nėra skiriamas pakankamas dėmesys procesų ir procedūrų įgyvendinimui. Vidutiniškai vertinamas studijų dalykų parengimas, vertinimo kriterijų taikymas, dėstytojų šiuolaikiškų mokymo metodų naudojimas, aprūpinimas studijų ištekliais, atgalinio ryšio tarp dėstytojų ir studentų užtikrinimas, viešas informavimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad VU ir ViKO akademinė bendruomenė yra labiau patenkinta studijų kokybe negu VDA.

Išsiaiškinta, kad aukštosios mokyklos susiduria su kokybės tobulinimo modelių lėtu diegimu. VU ir ViKO šiuo metu vidinei KVS bando pritaikyti EFQM modelio principus. VDA tobulinimo modeliai nėra diegiami ir ateityje taikyti neplanuojami.

Ištirta, kad aukštosios mokyklos susiduria su grįžtamojo ryšio, skatinimo sistemos, vidinių KU mokymų, motyvavimo problemomis. Nėra suformuota vieninga kokybės samprata. Negalima pilnai teigti, kad vidinis KU kyla iš vidinių motyvų ir asmeninio įsipareigojimo, nes maždaug apie 70 % respondentų teigia nesusidūrę su kokybės tobulinimo procesais paskutiniu metu.

Kokybės kultūros formavimą aukštosiose mokyklose rodo:

- VU ir ViKO kokybės kultūros plėtojimas deklaruojamas kaip strateginis institucijos tikslas, o kokybei skiriamas prioritetas visose veiklos srityse;
- dėmesys darbuotojų gebėjimų ugdymui;

- įgyvendinant ES projektą „Kokybės vadybos sistemos tobulinimas“ vykdomi mokymai (VU ir ViKO);
- dėmesys skatinimams. Šiuo metu daugiausia skatinama vadovybė ir administracijos darbuotojai;
- periodinis studijų programų vertinimas;
- studentų nuomonės apie studijų kokybę rinkimas (VU ir ViKO);
- akademinės bendruomenės įtraukimas į institucijos valdymą. Be vadovybės ir administracijos dalyvavimo, į sprendimų priėmimą, problemų nustatymą įtraukiami dėstytojai ir studentai; į studijų programų kūrimą ir vertinimą – darbdaviai, ypač Vilniaus kolegijoje; į dėstytojų kokybės ir studijų programų vertinimą studentai (VU ir ViKO);
- studijų kokybės planavimas remiantis savianalizės ir išorės vertintojų išvadomis.
- diskusijos su akademinė bendruomene (labiausiai užtikrinimas ViKO).

Galima drąsiai teigti, kad tyrimo hipotezė „kokybės politikos principai nėra pilnai įdiegti ir kokybės kultūra aukštosiose mokyklose tik pradama formuoti“ pasitvirtino. Darbo autorė mano sukaupusi pakankamai įrodymų, leidžiančių konstatuoti, kad Vilniaus universiteto ir Vilniaus kolegijos kokybės kultūros vystymas yra labiau išplėtotas negu Vilniaus dailės akademijoje. Vertėtų paminėti ir tai, kad ViKO rezultatai dažnai yra aukštesni už VU. Tai rodo gerą jų lygį ir gerą organizaciją.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Aukštojo mokslo decentralizavimo sąlygomis susiduriama su KU ir tobulinimo iššūkiais. Lietuva įsipareigodama kurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę, geba puikiai perimti formalius Bolonijos proceso reikalavimus – mobilumas, ECTS, studijų ciklai, vidinis ir išorinis KU (ESG principų taikymas, savianalizės rengimas, akreditacija, viešas išvadų skelbimas, užsienio ekspertų dalyvavimas), narystė EQAR.

2. Kinta požiūris į studijų kokybę Lietuvoje ir Europos aukštojo mokslo erdvėje. Per dešimtmetį Europos KU koncepcija evoliucionavo nuo kokybės kontrolės per kokybės užtikrinimą prie kokybės kultūros. KU sistemos evoliucionavo nuo išorinės kontrolės prie vidinės kokybės kultūros skatinimo. Kokybės kultūra yra lemiamas aukštojo mokslo kokybės veiksnys ir ESG įgyvendinimo sąlyga. Neįmanoma užtikrinti aukštojo mokslo kokybės vien tik administraciškai, tai turi tapti kiekvienos suinteresuotosios pusės vidiniu poreikiu ir atsakomybe.

3. Vis dėlto Lietuvoje remiantis valstybinio reguliavimo priemonėmis ir pasitelkus teisinį reglamentavimą vietoje studijų kokybės tobulinimo kol kas liekama prie kokybės kontrolės. Dėmesys kokybės kultūros tradicijos ugdymui kol kas yra gana mažas.

4. Užsienio šalyse pastebima tendencija pereiti nuo studijų programų akreditavimo prie aukštųjų mokyklų akreditavimo – nuo programų turinio vertinimo prie KU sistemų įsivertinimo, institucinės savirefleksijos skatinimo, kokybės tobulinimo patarimų ir gerosios praktikos sklaidos. Ši tendencija matyti ir Lietuvos KU reglamentavime, tačiau kol kas ji nėra įgyvendinta.

5. Lietuvoje aukštojo mokslo kokybės problemos kyla dėl vidinės ir išorinės kokybės sistemos netobulumo ir nedarnos:

- dėl detalaus studijų kryptių, akademinio ir pedagoginio personalo kvalifikacijos užtikrinimo teisinio reglamentavimo, apribojančio teisę aukštosioms mokykloms pačioms nusistatyti reikalavimus;
- dėl detalaus išorinio studijų programų ir aukštųjų mokyklų vertinimo vietoj KU sistemos įsivertinimo;
- dėl formalizuotos ir centralizuotos KU sistemos, didinančios administracinę našta pakartotinai vykdant studijų programų vertinimus;
- dėl ne visai tinkamo SKVC požiūrio į išorinį vertinimą – vertinti tam, kad prižiūrėti, kontroliuoti ir bausti.

6. Atliktas kokybės vadybos kultūros tyrimas leido patvirtinti taip pat ir antrą darbo hipotezę, kad aukštosiose mokyklose geroji užsienio patirtis nėra pakankamu mastu panaudojama

– kokybės politikos principai nėra pilnai įdiegti ir kokybės kultūra aukštosiose mokyklose dar tik pradedama formuoti. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad kol kas dar nėra visų akademinės bendruomenės narių bendro supratimo ir įsipareigojimo siekti veiklos kokybės. Pagrindinėmis probleminėmis sritimis išlieka personalo ugdymas ir skatinimas, studentų, dėstytojų ir darbdavių įtraukimas į institucijos valdymą, grįžtamojo ryšio stoka, priešinimasis pokyčiams.

Atsižvelgus į šias išvadas siūloma: **Švietimo ir mokslo ministerijai:**

1. Laisvinti teisinį reguliavimą, ypač susijusį su išoriniu studijų programų ir aukštųjų mokyklų vertinimu, suteikiant aukštosioms mokykloms kuo didesnę akademinę laisvę, tačiau kartu stiprinant jų atskaitomybę prieš visuomenę.

2. Keisti tradicinį požiūrį į aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą. Plėtoti patariamąjį pobūdžio ir orientuotą į sistemos tobulinimą KU sistemą. Tam pasiekti keisti KU vertinimo metodus – nuo akreditacijos žengti prie įvertinimo, kuris vestų ne prie sankcijų uždaryti studijų programą ar instituciją, o prie patarimų kaip sistemą tobulinti. Įvertinimą būtų galima formuluoti kaip visišką pasitikėjimą / pasitikėjimą / visišką nepasitikėjimą institucija.

3. Ruošiantis akreditacijai suteikti aukštosioms mokykloms teisę pasirinkti bet kurią vertinimo agentūrą iš EQAR.

Studijų kokybės vertinimo centrui:

1. Inicijuoti institucinę ir studijų programų akreditacijos sujungimą į bendrą vertinimą arba studijų programų savianalizę keisti į aukštojo mokslo kokybės vadybos sistemos savianalizę.

2. Anksčiau akredituotoms studijų programoms taikyti paprastesnį vertinimo procesą arba vertinti tik tuos aspektus, kuriems buvo pareikštos pastabos. Arba akredituoti ne pavienes studijų programas, o visą studijų kryptį. Palengva pereiti prie išsamaus vertinimo tik registruojant studijų programas ir atsisakyti pakartotinio išorinio vertinimo.

Aukštosioms mokykloms. Ugdyti gebėjimą keistis ir keisti akademinės bendruomenės supratimą bei kurti kokybės kultūrą kaip įsipareigojimų, atsakomybės ir procedūrų derinį. Sutelkti dėmesį į kvalifikacijos kėlimą, personalo kokybės mokymą, akademinės bendruomenės aktyvų įtraukimą, skatinimo sistemas, grįžtamojo ryšio kūrimą (viešai skelbiant apklausų rezultatus, savianalizės ataskaitas). Suvokti savęs vertinimą, kaip vidinės KU sistemos įgyvendinimo veiksnį.

Svarbu pažymėti, kad mažinant išorinę kontrolę, neturi nukentėti kokybės priežiūra. Kokybės politika turi būti subalansuota: jeigu vienur kontrolė mažinama, turi būti įvestos priemonės, kurios perimtų atsakomybę. Turi būti subalansuota kaita ir permainų sistemiškumo poreikis.

Literatūra

Teisiniai dokumentai:

1. Aiškinamasis raštas „Dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo projekto“ [lms.lt/files/active/0/SMM_MSI_proj_03_18_Aisk_rast.doc](https://www.lms.lt/files/active/0/SMM_MSI_proj_03_18_Aisk_rast.doc) [žiūrėta 2012 06 24]
2. Convention on the recognition of qualifications concerning higher education in the european region <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/165.htm> [žiūrėta 2012 04 01]
3. Europos aukštojo mokslo institucijų konvencija: Salamanka, 2001 m. kovo 29-30 d. http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/direkcijos/studiju_direkcija/teises_aktai/Tarptautiniai%20teises%20aktai/Salamankos_konvencija.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
4. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija 2006 m. vasario 15 d. dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:064:0060:0062:LT:PDF> [žiūrėta 2012 06 19]
5. Komisijos ataskaita Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui Dėl 1998 m. rugsėjo 24 d. Tarybos rekomendacijos 98/561/EB dėl Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę įgyvendinimo <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0620:FIN:LT:PDF> [žiūrėta 2012 06 19]
6. Kvalifikacijų, susijusių su aukštuoju mokslu, pripažinimo Europos regione konvencija <http://www.skvc.lt/old/wwwskvc/Lisabonoskonv.htm> [žiūrėta 2012 06 19]
7. Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas // Valstybės žinios, 2000, Nr. 27-715
8. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas // Valstybės žinios, 1991, Nr. 68-2758
9. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas // Valstybės žinios, 2009, Nr. 54-2140
10. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo projekto ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo 38 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto aiškinamasis raštas [lms.lt/files/active/0/Kubil_Stepon_03_18_Aisk_rast.doc](https://www.lms.lt/files/active/0/Kubil_Stepon_03_18_Aisk_rast.doc) [žiūrėta 2012 06 24]
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl išsilavinimo ir kvalifikacijų, susijusių su aukštuoju mokslu ir įgytų pagal užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų švietimo programas, pripažinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2012, Nr. 29-1290
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. liepos 21 d. nutarimo Nr. 914 Dėl Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nuostatų patvirtinimo pakeitimo“. 2010 m. spalio 13 d. Nr. 1457, http://www.smm.lt/veikla/docs/min_nuostatai.pdf [žiūrėta 2012-07-13]

13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl minimalių kvalifikacinių valstybinių mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų pareigybių reikalavimų aprašo, konkurso valstybinių mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų atestavimo tvarkos aprašo ir pedagoginių vardų suteikimo universitetuose tvarkos aprašo patvirtinimo“ http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/899.htm [žiūrėta 2012 06 27]
14. Lietuvos parlamentinių politinių partijų susitarimas „Dėl mokslo ir studijų sistemos pertvarkos principų“ <http://www.smm.lt/fit/naujienos/pranesimai.htm?id=1605> [žiūrėta 2012 06 27]
15. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės: 2003-2012 metams projektas <http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf> [žiūrėta 2012 06 19]
16. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ 2008, Nr. XI-52 http://www.smm.lt/veikla/docs/lrv/15_vyr_programa.pdf [žiūrėta 2012 06 24]
17. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos mokslo tarybos nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2009, Nr.153-6902
18. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ 2002, Nr. IX-1187 www3.lrs.lt/docs2/RJZALJWG.DOC [žiūrėta 2012 06 24]
19. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų“ <http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/strategija2003-12.pdf> [žiūrėta 2012 06 24]
20. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija: Bolonijos procesas: kuriant Europos aukštojo mokslo erdvę http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/bolonijos_p.htm [žiūrėta 2012 06 19]
21. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas: Mokslo ir studijų institucijų vertinimo taisyklės 1996, Nr.1291 <http://www.skvc.lt/old/wwwskvc/publikacijos/taisykles.htm> [žiūrėta 2012 06 19]
22. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas „Dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2008, Nr. 138-5461
23. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. liepos 24 d. įsakymo Nr. ĮSAK-1652 Dėl studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo“ // Valstybės žinios, 2011, Nr. 100-4702
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl išsilavinimo ir kvalifikacijų, susijusių su aukštuoju mokslu ir įgytų pagal užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų švietimo programas, pripažinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2012, Nr. 29-1290

25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl kvalifikacinių aukštojo išsilavinimo nuostatų bei aukštųjų mokyklų steigimo ir atestavimo nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 1993, Nr. 54-1057
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano patvirtinimo“ www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2006-04-05-335.doc [žiūrėta 2012 06 24]
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2010, Nr. 56-2761
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybinių mokslo programų rengimo ir vykdymo nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 1997, Nr. 30-740
29. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymas „Dėl aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ // valstybės žinios, 2010, Nr. 113-5760
30. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymas „Dėl studijų programų akreditavimo“ // Valstybės žinios, 2010, Nr. 151-7742
31. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymas „Dėl vykdomų studijų programų vertinimo metodikos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2010, Nr. 152-6860.
32. Studijų krypties reglamento sandara 2001, Nr. 658
http://www.skvc.lt/old/wwwskvc/reglamento_sandara.htm [žiūrėta 2012 06 24]
33. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymas „Dėl ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2011, Nr. 147-6925
34. Studijų kokybės vertinimo centro nuostatai <http://www.skvc.lt/old/wwwskvc/nuostatai.htm> [žiūrėta 2012 06 19]
35. Lietuvos Respublikos Kultūros ir švietimo ministerija: Lietuvos švietimo koncepcija 1992
<http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm> [žiūrėta 2012 06 24].
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2005, Nr.12-391
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2010, Nr. 77-3182
38. Mokslo ir studijų institucijų vertinimo taisyklės, 1996
<http://www.skvc.lt/old/wwwskvc/publikacijos/taisykles.htm> [žiūrėta 2012 06 24]
39. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 nuostatų įgyvendinimo 2003-2006 m. ataskaita
<http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/VSS%20pusiaukeles%20tekstine%2007-05-05.pdf> [žiūrėta 2012 06 19]

40. Vilniaus dailės akademijos veiklos kokybės strategija [rankraštis]. Vilniaus dailės akademija, 2013, p.5

Mokslinė literatūra:

41. **Adomavičienė G., Pukelytė R.** Kokybės kultūra aukštojo mokslo institucijose: dimensijos ir kriterijai // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – 2010, Nr. 19, p. 12-21. – ISSN 1392-6241
42. **Bergoč J. N., Kohont A.** On the way into the Bologna reform – a consideration of the quality and the role of human resource management in higher education system // Quality of Higher Education. – 2010, Nr.7, p.12-36. – ISSN 1822–1645
43. **Bučinskaitė Ž.** Švietimo politika ir švietimo kokybė – Baltijos valstybių lyginamoji analizė ir perspektyvos: magistro baigiamasis darbas 04 S – Ekonomika – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2011. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110627_121452-46629/DS.005.0.01.ETD
44. **Harvey L., Green D.** Defining Quality // Assessment and Evaluation in Higher Education. – 1993, Nr.18,1 p. 9-34. – ISSN 0260-2938
45. **Juodaitytė A.** Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija // Aukštojo mokslo kokybė. – 2004, Nr.1, p. 12-25. – ISSN 1822–1645
46. **Kriščiūnas K., Daugėlienė R.** Aukštojo mokslo kokybė: globalinis požiūris ir kriterijai // Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas. – Kaunas: Technologija, 2001, p. 99–104. – ISBN 9955-09-088-X
47. **Kučinskienė R., Kučinskas V.** Studijų kokybės sistemos kūrimas ir valdymas // Acta Peadagogica Vilnensia. – 2005, Nr.14, p.187-198. – ISSN 1392–5016
48. **Laužackas R. ir kt.** Studijų kokybės užtikrinimo sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste: konferencijos medžiaga 2003, p.72
http://skc.vdu.lt/downloads/stud_kok_sistemos_modeliavimas_studija.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
49. **Leskauskaitė A.** Visuotinės kokybės vadybos taikymas Lietuvos aukštųjų mokyklų veikloje: magistro baigiamasis darbas 04 S – Viešasis administravimas – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010. – 71 p. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100616_101232-21810/DS.005.0.01.ETD
50. **Lanskoronskis M., Ramonienė L.** Alternatyvių aukštojo mokslo kokybės sampratų analizė. Lietuvos aukštojo mokslo kokybės parametrų modeliavimas. Monografija. Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto leidykla, 2007. – P. 182
51. **Naidu Sh.** Teachers and the Policy Reform Agenda. What is policy? 2011, p.14
http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearc

[h_SearchValue_0=ED526977&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED526977](#)

[žiūrėta 2013 02 01]

52. **Pociūtė B.** Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra // Acta Peadagogica Vilnensia. – 2005, Nr.15, p. 188-198. – ISSN 1392–5016
53. **Pūraitė A.** Aukštojo universitetinio mokslo valstybinis reguliavimas: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, teisė (01 S). Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011. 319, [1] p.
54. **Raipa A.** Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika // Viešasis administravimas. – 2002, Nr.1, p. 11-20. – ISSN 1648-4541
55. **Ruževičius J. ir kt.** Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos // Viešoji politika ir administravimas. – 2008, Nr. 24. p. 99-113. – ISSN 1648-2603
56. **Ruževičius J.** Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas // Ekonomika. – 2007, p. 51-68. – ISSN 1392-2785
57. **Saarinen T.** “Quality” in the Bologna Process: from “competitive edge” to quality assurance techniques // European Journal of Education. – 2005, 40(2), p. 189–204
58. **Stumbrys E.** Vidinis ir išorinis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas // Aukštojo mokslo kokybė. 2004, Nr.1, p.158-165. – ISSN 1822–1645
59. **Pawlowski J. M.** Global Learning Quality // The Quality of Higher Education. – 2008, Nr. 5, p. 12-31.
60. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros poreikis organizacijų valdymui // Mokslo darbai. – 2008, Nr.15 (4), p. 1-6. – ISSN 1822-6760
61. **Timutienė L.** Kokybės diskursas aukštojo mokslo institucijoje: prasminiai kontekstai ir metodologinės prieigos // Profesinės studijos: teorija ir praktika. – 2011, Nr.8, p.292-301. – ISSN 1822-3648
62. **Valiuškevičiūtė A., Žiogevičiūtė R.** Universitetų ir kolegijų personalo atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės vadybą // Aukštojo mokslo kokybė. – 2006, Nr.3, p. 44-67. – ISSN 1822–1645
63. **Vlasceanu L. et.al.** Quality Assurance and Accreditation: a Glossary o Basic Terms and Definitions <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001346/134621e.pdf> [žiūrėta 2012 04 01]
64. **Westerheijden F.** Judančio taikinio link: aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas Europoje. 2005, p.52-71 http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo_arch/amk_2/052_071westerheijden.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
65. **Zairi M.** Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability // Total Quality Management. – 2002, Nr.8, p.13

66. **Žibėnienė G., Vagnerienė E.** Studijų kokybės Lietuvoje išorinis vertinimas ugdymo paradigmos aspektu // *Pedagogika*. – 2010, Nr.100, p. 128-134. – ISSN 1392-0340
67. **Žilinskaitė R.** Aukštojo mokslo akreditavimo atsiradimo sąlygos: europinis kontekstas ir Lietuvos situacija // *Pedagogika*. – 2005, Nr.79, p.136-141. – ISSN 1392-0340
- Kita literatūra:**
68. **Akademines kokybės gerinimo programos tinklapis** <http://www.ncahlc.org/AQIP/AQIP-Home/> [žiūrėta 2012 05 01]
69. **Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos.** Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras, 2006. P.107 http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC_knyga.pdf [žiūrėta 2012 04 01]
70. **Aukštojo mokslo viešinimo tarptautiniu mastu patirties analizė ir studija.** 2011, p.107 http://www.smpf.lt/uploads/documents/Dokumentai/AMTP/5%20saliu%20ir%20LT%20aukst-ojo%20mokslo%20tarptautiskumo%20analize%2008_12_2011.pdf [žiūrėta 2012 02 01]
71. **Bartuševičienė V., Butkienė J.** Aukštojo mokslo studijų kokybės užtikrinimas Bolonijos proceso kontekste // *Mokslo Lietuva*. – 2006, Nr.16 (350), p. 5. – ISSN 1392-7191
72. **Bolonijos procesas 2020 – Europos aukštojo mokslo erdvė naujame dešimtmetyje** http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/bp/2009.05.11%20Bolonijos%20ministru%20ko-nferencija_Leuven_2009_4.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
73. **Council Recommendation of 24 September 1998 on European cooperation in quality assurance in higher education** <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1998:270:0056:0059:EN:PDF> [žiūrėta 2012 06 19]
74. **Darbo grupės, sudarytos Lietuvos Respublikos ministro pirmininko 2011 m. gegužės 31 d. potvarkiu Nr.129, siūlymai dėl Lietuvos universitetų tinklo optimizavimo 2011 m. rugsėjo 30 d.** <http://www.smm.lt/smt/siulymai/index.htm> [žiūrėta 2012 07 12]
75. **Daugvilienė D., Ruževičius J.** Studijų kokybė Bolonijos procesų kontekste www.vta.ttvam.eu/index.php/vta/article/download/99/178 [žiūrėta 2012 06 19]
76. **Development of Quality Assurance System in Higher Education** <http://www.unizg.hr/tempusprojects/glossary.htm> [žiūrėta 2012 04 01]
77. **Dunn W. N.** Viešosios politikos analizė. Vilnius: Homo liber, 2006. – 495 p. – ISBN 9789955716198
78. **Education & Training** http://ec.europa.eu/education/higher-education/bologna_en.htm [žiūrėta 2012 06 19]
79. **European Association for Quality Assurance in Higher Education** <http://www.enqa.eu/> [žiūrėta 2012 06 19]

80. **European University Association** <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/quality-assurance.aspx> [žiūrėta 2012 04 30]
81. **European University Association.** Developing an Internal Quality Culture in European Universities. Report on the Quality Culture Project Round, 2002-2003. http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1_full.1111487662479.pdf [žiūrėta 2012 04 30]
82. **European University Association.** Developing an Internal Quality Culture in European Universities. Report on the Quality Culture Project Round II-2004. <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QCII%20Report%2030.03.05.1115967574238.pdf> [žiūrėta 2012 04 30]
83. **European University Association.** Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach. Raporto on the Three Rounds of the Quality Cukturė Project, 2002-2006. http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf [žiūrėta 2012 04 30]
84. **Europos aukštojo mokslo erdvė. Bendra Europos šalių švietimo ministrų 1999 m. birželio 19 d. susitikimo Bolonijoje deklaracija** http://www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/bolonijos_deklaracija.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
85. **Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) nacionalinės koncepcijos parengimas** <http://www.ects.cr.vu.lt/> [žiūrėta 2012 06 19]
86. **Europos Sąjungos struktūrinė parama – mokslo proveržiui Lietuvoje: 2015 metų programa** <http://www.programa2015.lt/index.php/lt/p/es-strukturine-parama-lietuvos-mokslui-ir-svietimui> [žiūrėta 2012 06 19]
87. **Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices** 2012, p. 48 <http://www.oecd.org/edu/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf> [žiūrėta 2012 02 01]
88. **Gonzales J., Wagenaar R.** Universities contribution to the Bologna Process. 2008, p. 160. http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publications/ENGLISH_BROCHURE_FOR_WEBSITE.pdf [žiūrėta 2012 04 01]
89. **ISO / IWA2: 2003. Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education: international project task group 2005** http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/02_Documentos_de_trabajo/ISO-IWA2-2003_Guidelines_for_the_Application_of_ISO_9001-2003.pdf [žiūrėta 2012 07 10]
90. **Kardelis R.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Lucilijus, 2007. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6
91. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio Leidybos centras, 2007. – P. 395. – ISBN 9789955190714

92. **Komisijos ataskaita Tarybai, Europos Parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui: aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo pažangos ataskaita**<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0487:FIN:LT:PDF> [žiūrėta 2012 06 19]
93. **Misiūnas M., et. al.** Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos: studija. – Kaunas: Technologija, 2007. – 136 p. – ISBN 9955254025
94. **Lietuvos aukštojo mokslo (LAM) sistemos plėtra 2007-2012 m.: konkurencingumas ir finansavimo modelis 2006 m.** http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/LAM_pletros_pasiulymas_260207.pdf [žiūrėta 2012 07 12]
95. **Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis: III ataskaita, 2007** http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/es/III%20ataskaita.pdf [žiūrėta 2012 07 12]
96. **Lietuvos Standartizacijos departamentas** <http://www.lsd.lt/standards/term.php?&termid=%2053616> [žiūrėta 2012 04 01]
97. **London Communiqué: Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world** http://www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/2007LondonCommunique.en_.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
98. **Loukkola T., Zhang T.** Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. European University Association http://www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_1.pdf [žiūrėta 2012 04 30]
99. **Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area Bucharest Communiqué** http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/Bucharest%20Communique%202012.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
100. **Milišūnaitė I., J. Butkienė, ir kt.** Kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodikos integravimo į vidinio kokybės užtikrinimo sistemą rekomendacijos <http://www4066.vu.lt/Files/File/Metodikos%20integravimas.pdf> [žiūrėta 2012 04 30]
101. **Mokslo ir studijos būklės apžvalga 2009 m.** http://www.mosta.lt/images/documents/stebesena/bukles_apzvalga/mokslas_ir_studijos_2009.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
102. **Mokslo ir studijų valdymo kompleksinė analizė: galutinė ataskaita.** 2009, p.107 http://www.mosta.lt/images/documents/analize/tyrimai_ir_ataskaitos/2009/mokslo_ir_studiju_valdymo_kompleksines_analizes_ataskaita.pdf [žiūrėta 2012 06 19]

103. **Osborne D., Gaebler T.** Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. – Reading : Addison-Wesley, 1992. – 405 p. – ISBN 0201523949
104. **Parsons D. W.** Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. – Vilnius: Eugrimas, 2001. – 607 p. – ISBN 9986752892
105. **Pranešimo projektas dėl Europos institucijų įnašo į Bolonijos proceso konsolidaciją ir pažangą**http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/cult/pr/877/877498/877498lt.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
106. **Pukelis K.** Kokybės užtikrinimo Lietuvos švietimo sistemoje atitiktis rekomendacijos 3 priede įvardintiems bendriesiems principams: tyrimo ataskaita 2011
http://www.kpmc.lt/LTKS_EKS/KPU_tyrimas_LT.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
107. **Pūraitė A.** Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos
http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/?l=116897 [žiūrėta 2012 06 19]
108. **Ranonytė A. et.al.** Projekto Vertinamasis prognostinis verslo vadybos ir administravimo srities specialistų kvalifikacijų poreikio tyrimas 2007 http://home.creation.lt/2010/smk/uploads/archyvas/dokumentai/071130/Galutine_ataskaita_2.pdf [žiūrėta 2012 07 12]
109. **Realising the European Higher Education Area: Communiqué of the Conference of Ministres responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003**
http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/OFFDOC_BP_Berlin_communique_final.1066741468366.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
110. **Sorbonne Joint Declaration Joint declaration on harmonisation of the architecture of the European higher education system: by the four Ministers in charge for France, Germany, Italy and the United Kingdom: Paris, the Sorbonne, May 25 1998**
http://www.smm.lt/t_ben_dradarbiavimas/docs/bp/Sorbonne_Declaration.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
111. **Studijų kokybės vertinimo centras** <http://www.skvc.lt/old/> ir <http://www.skvc.lt> [žiūrėta 2012 06 24]
112. **Studijas reglamentuojančių aprašų kitose valstybėse studija ir pasiūlymai dėl nacionalinės aprašų sąrangos bei aiškinamasis su studijomis susijusių terminų žodynas: galutinė ataskaita (studija) / Parengta SKVC užsakymu. – Vilnius, 2010**
http://www.skvc.lt/files/projektai/Aprasai/Galutine_ataskaita_var7_2010-04-09_final.pdf
[žiūrėta 2012 06 19]

113. **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Education Area.**
European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009, p. 39
[http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20\(2\).pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20(2).pdf) [žiūrėta 2012 04 01]
114. **Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai: Leveno-Budapešto/Vienos laikotarpis, 2009-2010 m.** / [parengė Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija]. – Vilnius : Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2010. – 61 p. – ISBN 9789986036548
115. **Sursock A.** Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy. European University Association
http://www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_II.pdf [žiūrėta 2012 04 30]
116. **Škotijos kokybės užtikrinimo agentūra** <http://www.qaa.ac.uk/Pages/default.aspx> [žiūrėta 2012 02 01]
117. **Švietimo mainų paramos fondas** <http://www.smpf.lt/> [žiūrėta 2012 06 19]
118. **The Bologna Declaration on the European space for higher education: an explanation**
www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/bologna%20declaration.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
119. **The European Higher Education Area – Achieving the Goals: Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005** http://www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/Bergen_Communique.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
120. **Toward the European Higher Education Area: Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001**
http://www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
121. **Tuning: Europos švietimo struktūrų suderinimas. Universitetų indėlis į Bolonijos procesą. Įvadas.** 2006, p. 72 http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/Lithuanian_version.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
122. **University autonomy in Europe II: the scorecard.** 2011, p.81
http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.sflb.ashx [žiūrėta 2013 02 01]
123. **Vaicekauskienė V.** Švietimo politikos analizės pagrindai. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2007. – P. 123. – ISSN 1822-8909
124. **Valstybinio audito ataskaita kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas** <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2733> [žiūrėta 2013 03 01]

125. **Viliūnas G.** Komandiruotės į seminarą Examining Quality Culture: From Processes to Culture (Edinburgas, 2012 m. vasario 15-17 d.): ataskaita [rankraštis]. Mykolo Romerio universitetas, 2012, p.5
126. **Vilniaus dailės akademija** <http://vda.lt/> [žiūrėta 2013 01 10]
127. **Vilniaus kolegija** <http://viko.lt/> [žiūrėta 2013 01 10]
128. **Vilniaus universitetas** <http://vu.lt/> [žiūrėta 2013 01 10]
129. **World conference on higher education: Higher Education in the Twenty-First Century: Vision and Action 9 October 1998** [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm#world declaration](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm#world%20declaration) [žiūrėta 2012 06 19]
130. **Želvys R.** Švietimo politika ir monitoringas. – Vilnius: Garnelis, 2003. – P.197. – ISBN 9955428368
131. **8-oji Europos aukštojo mokslo erdvės šalių ministrų konferencija Bukarešte** http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/Bukaresto%20konferencija.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
132. **2009 World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development** http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf [žiūrėta 2012 06 19]
133. **2012 metų aukštųjų mokyklų reitingas** <http://www.veidas.lt/2012-metu-universitetu-reitingas> [žiūrėta 2013 01 10]

Aksiutova I. Aukštojo mokslo kokybės politika Lietuvoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. G. Viliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 127 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos Europos ir Lietuvos aukštojo mokslo kokybės politikos formavimo ir įgyvendinimo tendencijos. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojama aukštojo mokslo kokybės ir kokybės politikos samprata. Nagrinėjama aukštojo mokslo kokybės sampratos ir kokybės politikos formavimo raida Europoje ir Lietuvoje. Įžvelgiamos pagrindinės kokybės politikos formavimo problemos. Antroje dalyje analizuojamas aukštojo mokslo kokybės politikos įgyvendinimo procesas. Supažindinama su pagrindiniais kokybės politikos įgyvendintojais. Nagrinėjamos vidinės ir išorinės kokybės užtikrinimo priemonės. Įžvelgiamos pagrindinės kokybės politikos įgyvendinimo problemos. Trečioje dalyje tiriama Vilniaus universiteto, Vilniaus kolegijos ir Vilniaus dailės akademijos kokybės vadybos kultūra. Nustatomi kokybės politikos principai taikomi institucijų kokybės užtikrinimo sistemose ir įvertinamas kokybės kultūros ugdymas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai aukštojo mokslo kokybei užtikrinti.

Pagrindiniai žodžiai: aukštojo mokslo kokybės politika, kokybės užtikrinimas, vidinis kokybės užtikrinimas, išorinis kokybės užtikrinimas, kokybės kultūra.

Aksiutova I. Quality assurance policy in higher education of Lithuania / Master's Thesis in Public Administration. Academic Supervisor doc. dr. Giedrius Viliūnas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 127 p.

ANOTATION

Master's thesis analyzed the European and Lithuanian higher education quality assurance policy formulation and implementation trends. In the first part of the thesis by theoretical aspect analysed higher education quality and quality assurance policy concept. Examines the concept of quality in higher education and the quality assurance policy formulation development in Europe and Lithuania. Seen, the main quality assurance policy making problems. The second part analyzes the quality assurance of higher education policy implementation process. Introducing the basic quality policy implementers. Examine internal and external quality assurance measures. Seen the main quality assurance policy execution issues. The third section examined the Vilnius University, Vilnius College and Vilnius Academy of Fine Arts quality assurance management culture. Determined the quality assurance policy principles applied to institutional quality assurance systems and assessed the quality of cultural education. The paper ends with conclusions and recommendations for quality assurance in higher education.

Key Words: Quality assurance policy in higher education, Quality assurance, within quality assurance, external quality assurance, quality culture.

Aksiutova I. Aukštojo mokslo kokybės politika Lietuvoje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. G. Viliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 127 p.

SANTRAUKA

Kokybiškas aukštasis mokslas ne tik Europoje, bet ir visame pasaulyje tapo vienu svarbiausių politinių prioritetų, kuriant bendrą aukštojo mokslo erdvę. Didėjantys reikalavimai aukštojo mokslo kokybei iškelia Lietuvos aukštojo mokslo politikams pagrindinį uždavinį – užtikrinti kokybišką aukštąjį mokslą. Kokybės politika evoliucionuoja, keičiasi kokybės samprata ir valdymas – tai skatina naujus tyrinėjimus. Europoje organizuojami Europos universitetų asociacijos tyrimai kokybės kultūros, autonomijos, kokybės mokymo tema. Lietuvoje pasigendama sisteminių darbų, apimančių kokybės politikos formavimo ir įgyvendinimo procesus. Trūksta profesionalios Lietuvos aukštojo mokslo kokybės politikos analizės. **Darbo problema** yra ta, kad Lietuvos aukštojo mokslo politika yra gana nuosekliai formuojama remiantis gerąja patirtimi, tačiau nei suinteresuotosios pusės, nei ekspertai kol kas nefiksuoja aukštojo mokslo kokybės pagerėjimo. **Darbo objektas** yra aukštojo mokslo kokybės politika. **Darbo tikslas** – remiantis Europos aukštojo mokslo politikos formavimo ir įgyvendinimo praktika, ištirti pagrindines aukštojo mokslo kokybės politikos Lietuvoje tendencijas. Šiam tikslui pasiekti iškelti tokie **darbo uždaviniai**:

5. Pristatyti aukštojo mokslo kokybės ir kokybės politikos sampratą.
6. Išanalizuoti kokybės suvokimo ir kokybės politikos raidą Europoje ir Lietuvoje.
7. Ištirti aukštojo mokslo kokybės politikos įgyvendinimo praktiką Lietuvoje.
8. Atlikti Vilniaus universiteto, Vilniaus dailės akademijos ir Vilniaus kolegijos studijų kokybės vadybos kultūros tyrimą.

Darbo autorės **spėjama**, kad Lietuvos aukštojo mokslo politikoje geroji patirtis perimama deklaratyviai, o realybėje išlieka daug suvaržymų ir gerosios patirties principai iki galo nėra įdiegiami. Aukštojo mokslo kokybės politika Lietuvoje iš esmės yra panaši į kitų Europos šalių, tačiau aukštosiose mokyklose ji nėra tinkamai įgyvendinama. Darbo tikslui pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti naudota kelių **metodų sintezė**: dokumentų analizės metodas, mokslinės literatūros analizės metodas, analitinis – kritinis metodas, istorinis analizės metodas, lyginamasis metodas, anketinės apklausos metodas, struktūruoto interviu metodas.

Teoriniu aspektu išsiaiškinta, kad per paskutinį dešimtmetį Europos kokybės užtikrinimo koncepcija evoliucionavo – nuo kokybės kontrolės, kokybės užtikrinimo iki kokybės

kultūros. Lietuvoje remiantis valstybinio reguliavimo priemonėmis ir pasitelkus teisinį reglamentavimą vietoj studijų kokybės tobulinimo liekama prie kokybės kontrolės.

Tyrimo metu buvo siekiama ištirti ar politikos nuostatos atspindi aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimo sistemose ir kaip veikia jų kultūrą? Išsiaiškinta, kad Vilniaus universitete, Vilniaus kolegijoje ir Vilniaus dailės akademijoje kokybės užtikrinimo sistema kuriama remiantis Europos kokybės standartais ir gairėmis, tačiau nėra skiriamas pakankamas dėmesys procesų ir procedūrų įgyvendinimui. Dar tik maža dalis akademinės bendruomenės narių asmeniškai yra įsipareigoję siekti veiklos kokybės, todėl kokybės kultūra aukštosiose mokyklose dar tik pradeda formuotis.

Darbo struktūrą sudaro 3 skyriai (2 teoriniai, 1 empirinis tyrimas), išvados, rekomendacijos, 133 šaltinių literatūros sąrašas, 9 priedai. Darbo apimtis - 101 puslapis (be priedų). Darbą iliustruoja 17 paveikslų ir 20 lentelių.

Magistro baigiamasis darbas gali būti naudingas politikams, vadovams, darbdaviams, aukštųjų mokyklų įstaigų administraciniam personalui, dėstytojams, studentams bei visiems, kurie domisi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimu ir jo tobulinimu.

Aksiutova I. Quality assurance policy in higher education of Lithuania / Master's Thesis in Public Administration. Academic Supervisor doc. dr. Giedrius Viliūnas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 127 p.

SUMMARY

Quality higher education not only in Europe but all over the world have become a major political priority in the development of a common higher education area. Increasing requirements for higher education quality raises the Lithuanian higher education policymakers main task - to ensure quality higher education. Quality policy evolves, changing the concept of quality and management – this creating new researches. In Europe are organized European University Association studies of quality culture, autonomy, quality of teaching subject. Lithuania there is a lack of systematic works, including the quality assurance policy formulation and implementation processes. There is a lack of professional Lithuanian higher education quality assurance policy analysis. **The main thesis problem** is that the Lithuanian higher education policy is pretty consistently formed on the basis of best practices, but neither the concerned parties, the experts still do not keep records of higher education quality improvement. **The object of the thesis** is quality assurance policy of higher education. **The goal of the thesis** - according to the European higher education policy-making and implementation practices to explore the core of higher education quality assurance policy trends in Lithuania. To achieve this raised following **thesis tasks**:

1. Deliver higher education quality and quality assurance policy concept.
2. To analyze the quality perception and quality assurance policy development in Europe and Lithuania.
3. To investigate the quality assurance policy in higher education implementation practices in Lithuania.
4. To make The Vilnius University, Vilnius Academy of Art and the Vilnius college studies quality management culture research.

The author of thesis **assumed** that the Lithuanian higher education policy best practices intercepted declarative, and the reality is still a lot of constraints and best practice principles are not fully implemented. Quality assurance policy in higher education in Lithuania is essentially similar to that of other European countries, but in higher education institutions it is not properly implemented. To achieve the goal and implement tasks of the thesis synthesis of several

methods used: document analysis method, the scientific literature analysis method, analytical - critical method, historical method of analysis, the comparative method, questionnaire method, a structured interview method.

By theoretical terms clarified that during the last decade, the European Quality Assurance concept has evolved - from quality control, quality assurance to quality culture. Lithuania on the basis of state regulation and through the legal framework in place of studies quality improvement staying at the quality control.

The study was conducted **to investigate** whether the policy is reflected in higher education quality assurance systems, and how it affects their culture? It is founded that the Vilnius University, Vilnius College and Vilnius Academy of Art quality assurance system is developed based on the Europe quality standards and guidelines, but is not given enough attention to the processes and procedures for implementation. Just a small part of the academic community are personally committed to aspire quality of performance, and quality culture in higher education is just beginning to take shape.

Structure of the work consists of 3 sections (2 theoretical, 1 empirical research), conclusions, recommendations, 133 bibliography sources, 9 appendixes. Thesis volume - 101 pages (excluding appendixes). Thesis illustrated by 17 images and 20 tables.

Master's thesis can be useful for policy makers, managers, employers, higher education institutions administrative personnel, teachers, students and anyone interested in higher education quality assurance and improvement.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU SU AURELIJA VALEIKIENE

1. Kas yra aukštojo mokslo kokybė / kokybės politika?

Aukštojo mokslo kokybės samprata Lietuvoje išplaukia iš naujausio Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo (2009) ir įsakymo „Dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo“ (2008). Kokybės samprata Lietuvos aukštojo mokslo įstatyme yra dvilypė: vykdoma studijų programų vertinimo ir akreditavimo tobulinimo funkcija ir slenkstinių reikalavimų užtikrinimo funkcija. Įstatymas pabrėžia, kad Lietuva yra integruota į Europos mokslinių tyrimų erdvę ir šioje srityje šalis vadovaujasi Europos standartais ir gairėmis. ESG principai atsispindi visuose žemesnio lygio teisės aktuose – ministro pasirašytuose įsakymuose dėl studijų programų vertinimo ir akreditavimo tvarkos, SKVC direktoriaus patvirtintose metodikose ir kituose įsakymuose. Principai yra integruoti KU instrumentų veikloje.

2. Kaip Lietuvoje kūrėsi aukštojo mokslo kokybės politika?

Lietuvos aukštojo mokslo kokybės politika šiuo metu yra kaitoje:

- Valstybinė švietimo strategija 2003-2012 m. yra toliau kuriama. Baigiama rengti sekančio periodo iki 2020 m. strategija. SKVC dalyvauja bendradarbiaudamas su ŠMM.
- ESG principų keitimas. Bukarešte, ministrų susitikimo metu, Bolonijos proceso partneriai pritarė ESG atnaujinimo procesui. ENQA laikosi požiūrio, kad esminio realizavimo neturėtų būti. Tai bus tarpusavio derinimo procesas iki kito švietimo ministrų susitikimo 2015 m. Irane. Svarbu paminėti tai, kad jeigu bus peržiūrėti principai, kartu keisis Lietuvos vidinis ir išorinis kokybės užtikrinimas, nes kaip minėta, ESG numato principus taikomus nacionalinėse aukštojo mokslo sistemose.

2.1. Kokie etapai?

Lietuvoje aukštojo mokslo politika keitėsi priklausomai nuo europinio ir nacionalinio konteksto. Išskirčiau tris etapus:

- 1) 1995-1999 m. I etapas nebuvo detaliam reglamentuojamas. 1995 m. įkurtas SKVC. Centras yra biudžetinė įstaiga įgaliota veikti teisinių aktų nustatytose ribose, įgyvendinanti aukštojo mokslo kokybės ir laisvo judėjimo politiką. Tai vienintelė iš ŠMM pavaldžių įstaigų, kurios funkcijos ir uždaviniai yra apibrėžti Mokslo ir studijų įstatyme. SKVC veikla yra

dvejopa: 1. kvalifikacijų vertinimo ir pripažinimo centras; 2. nacionalinė kokybės agentūra, vienintelė šalyje turinti tokius įgaliojimus. 1999-2000 m. prasidėjo programų vertinimas.

2) Nuo 2002 m. II etapas pasižymėjo studentų įtraukimu į KU grupes ir užsienio ekspertų kvietimu. Europos Parlamento, Tarybos rekomendacijose, Bolonijos proceso komunikatuose pabrėžiamas studentų įtraukimas į vertinimo procesą. Nuo 2002 m. studentai įtraukiami į institucijų vertinimo, studijų programų vertinimo grupes, apeliacijų programą, SKVC valdymą (taryboje vienas studentas). Studentai atrenkami iš studentų atstovybių, asociacijų, dėstytojų rekomenduojami. Taip pat prasidėjo aktyvesnis bendradarbiavimas su darbdaviais, išsiaiškinant kaip aukštasis mokslas atliepia studentų paruošimą darbo rinkoje. Iki ESG atsiradimo (2005 m.) buvo neformalus agentūrų bendradarbiavimas projektuose ir tyrimuose, ieškomi bendri principai kokybei užtikrinti.

3) Nuo 2009 m. pasireiškiant per aukštųjų mokyklų vertinimą. 2009 m. „Mokslo ir studijų įstatymas“ pabrėžia institucinį vertinimą ir akreditavimą. Išorinis vertinimas susideda iš savianalizės parengimo, ekspertų grupės sudarymo, vizito, rengiamos ataskaitos, išvadų paskelbimo ir viešinimo. Pabrėžtina, kad Vokietijoje nėra viešai skelbiamos ekspertų išvados.

2.2. Kokią gerą patirtį perėmė iš užsienio šalių?

Lietuva iš Vakarų Europos perėmė:

- vertinimo modelį – vizitą į aukštąsias mokyklas;
- studentų įtraukimą į kokybės užtikrinimą.

3. Kas yra kokybės kultūra?

Kokia vidinė kokybės užtikrinimo sistema, palikta spręsti pačiai aukštajai mokyklai. Pagrindinis reikalavimas – vadovavimasis ESG principais. Būtent darbuotojų elgsena, vertybės, noras vadovautis ESG ir siekti veiklos kokybės parodo ar yra ir kokia aukštosios mokyklos kokybės kultūra.

4. Aukštojo mokslo kokybės politikos problemos?

Kokybės politikos didžiausios problemos yra vientisumo, nuoseklumo nebuvimas. Dėl politikos kaitos labai nukenčia universitetai, kadangi sunku prisitaikyti prie greitai kintančios teisinės aplinkos. Įgyvendinimo problemos pasireiškia per lėtą kokybės vadybos diegimą ir politikos vientisumo nebuvimo tarp finansinio ir dalykinio pasiruošimo. Kokybės politika turi turėti nuoseklų procesą: formavimą-įgyvendinimą – monitoringą.

5. Kokius pokyčius reikėtų atlikti, kad pagerėtų aukštojo mokslo kokybė?

Tik pati aukštoji mokykla gali užtikrinti aukštą kokybę. Kokybė gimsta studento ir dėstytojo darbe, priklausomai kokią motyvaciją turi. Jokia kontrolė nebus pažangi, jei pati aukštoji mokykla nebus suinteresuota išlaikyti / siekti kokybės.

INTERVIU SU EUGENIJUMI STUMBRIU

1. Kas yra aukštojo mokslo kokybė / kokybės politika?

Aš nesureikšminčiau kieno kokybė. Žinoma, aukštasis mokslas dėl savo vidinių savybių yra begalinei inercijoj. Aukštasis mokslas yra savaimė inertiškas, nes tęsiasi ketverius šešerius metus, o tikrieji rezultatai pasimato po dešimt metų. Mes negalim laukti ar matuoti ir todėl priversti „kištis“ į patį procesą. Kokybės apibrėžimų yra apie dvidešimt. Tie garsieji yra keli: tikslų pasiekimo matas, klientų poreikių patenkinimas. Šnekant apie kokybės politiką, visų pirma čia aukštoji mokykla turi turėti politiką, apibrėžti ir ją matuoti kaip įgyvendinama. Jeigu politikai ir administratoriai to sieks administraciniu būdu, tai tik bus popierių gamyba, reikia kad aukštosios mokyklos viduje būtų suprstas poreikis. Tačiau poreikį išugdyti negali vien vadovai, jie gali įdiegti tik supratimą. Politikos formavimas turi būti savastis viso kolektyvo, kad ir koks jis būtų didelis, įvairialypis, įvairiapusis.

Kalbant apie Lietuvos aukštojo mokslo kokybės politiką aš kalbėčiau atsargiau, nes sistema yra per daug įvairi, o priemonės yra galimos be administracinių, o sistemos prasme nelabai kokių ir turime. Mes neturim aukštojo mokslo KU agentūros. Jokia viešojo administravimo biurokratinė įstaiga, juo labiau ministerija kokybės užtikrinti negali. Tai yra principinė nuostata. Kokybė pasiekama santykyje studento ir dėstytojo. Kokybė yra aukštojoje mokykloje, ne ministerijoje ir KU agentūroje. Jokia geriausia agentūra nepajėgi to padaryti, jų funkcijos yra gerinimas ir vertinimas, nes ne čia gimsta kokybė. Galima vertinti, skatinti, diegti kultūrą, bet ją užtikrinti ne ministerijos jėgomis.

2. Kaip Lietuvoje kūrėsi aukštojo mokslo kokybės politika?

Lietuvoje aukštojo mokslo kokybės politikos atsiradimas siejamas su vidiniu ir išoriniu vertinimu. Iš karto buvo pasižiūrėjimas kas vyksta užsienio šalyse, dalyvavimas tarptautinėse konferencijose, susižavėjimas procedūromis. Kokybės politika neatsirado iš karto kaip ištisas dokumentas, bet matant kas vyksta užsienio šalyse, kas yra aktualu, tai tam tikrus elementus pabandyta perkelti į Lietuvą, juos transformuojant ir pritaikant sau.

Iš tikro sunku skirstyti į etapus. Pirmieji programos vertinimai buvo 1999-2000 m. bandant įvesti tam tikrus elementus. II etapu buvo nuolatinės sistemos vertinimo ir akreditavimo įvedimas. III etapas (2009) pasireiškė bandymu įvesti institucinį vertinimą. Buvo priešinamasi, nesuprantama, stabdoma, o vėliau atvirkščiai skubinama. Pakeitus teisės aktus, institucinis

vertinimas paliktas Lietuvos mokslo tarybai. Universitetus ir kolegijas vertina SKVC ir MOSTA. Mokslinius tyrimo institutus vertina LT Mokslo Taryba.

2.1. Kokią gerą patirtį perėmė iš užsienio šalių?

Pati Lietuva neįneša indėlio į pasaulio sistemą. Pradžioje dar nebuvo pilno supratimo kas yra kokybė ir kultūra. Todėl logiška, kad buvo domimasi užsienio praktika. Pagrindiniai laimėjimai, perimti ir pritaikyti Lietuvoje yra:

- Studijų kryptių aprašai. Mes kopijavom iš Jungtinės Karalystės. Studijų reglamentai yra kūrybinė kopija pritaikyta Lietuvos sąlygom. Tai atramos taškas, kas, ką ir kaip vertina.
- Ekspertų rengimas ir vertinimas. Supratimas būti specialistu yra vienas, mokėti įvertinti yra kita. Visiškai kitokio tipo gebėjimas. Ekspertus privalo nuolat tobulinti / mokytis. Susiduriama dažnai su problema, kad ypač sunku mokytis kvalifikuotus specialistus, kurie yra labai užsiėmę.
- Apeliacijų įvedimas. Galimybė užprotestuoti ekspertus pateikiant argumentus, kodėl jis negali vertinti aukštosios mokyklos. Jeigu argumentai rimti, neasmeniniai, charakterizuojantys vieną ar kitą ekspertą – atmetimas yra priimamas. Pabrėžtina, kai sutinki su mokyklos protestu, tai atsiranda pasitikėjimas. Jeigu ekspertu nepasitikima, pats vertinimas ir poreikis yra bevertis.
- Reikalavimai agentūrai. Europos akreditavimo konsorciumas išleido „Geros praktikos kodeksą“ (2004; 2006 atnaujintas). Dar vieni agentūros elementai aprašyti yra ESG. Šiuose nuostatose minimi reikalavimai turi būti taikomi ir SKVC. Lietuvoje susiduriama su problema, kad pagal ESG, agentūra turi būti nepriklausoma, t. y. priimami nepolitiniai sprendimai, tačiau centras yra labai priklausomas nuo steigėjos ŠMM.
- Keitimasis ekspertais, bendradarbiavimas su agentūromis.

3. Kas yra kokybės kultūra?

Mokslinėje literatūroje yra gausu apibrėžimų, tačiau jie visi iškraipo esmę. Kokybės kultūra yra daugiabriaunė, sunkiai pamatuojama, apčiuopiama, tačiau labai lengvai pajuntama. Kokybės kultūra yra labai įvairi: priklausomai nuo universiteto, fakultetų, padalinių. Pasitaiko taip, kad net pačiam stipriausiam universitete yra silpnų padalinių, nes administracinėmis priemonėmis neįmanoma visko paveikti.

Man pačiam daug yra tekę vaikščioti vertinti aukštąsias mokyklas ir studijų programas ir per porą trejetą valandų junti ir matai kaip žmonės elgiasi, ar yra puoselėjama kokybės kultūra ar ne, tačiau tai sunkiai apibūdinama. Jeigu reikėtų palyginti, pabendravus pusdienį, lengvai galėtum sureitinguoti. Aš manau visi vienodai reitinguotų be tyrimų ir paaiškinimų kodėl taip padarei. Jeigu pradėsi pagal tam tikrus rodiklius, jie kaip visada yra riboti ir iškreipia.

4. Aukštojo mokslo kokybės politikos problemos?

4.1. Formavimo problemos

ŠMM nepajėgi formuoti aukštojo mokslo politikos, kadangi ten dirba viešojo administravimo specialistai, bet ne asmenys galintys formuoti politiką. Administratoriai formuoja sau palankią padėtį, nes turi savų interesų. Tačiau Lietuvoje nėra mechanizmo, kuris galėtų daugiau formuoti, todėl siūlytina būtų kuriant aukštojo mokslo kokybės politiką pasitelkti daugiau mokslininkų, specialistų iš švietimo vadybos, negu naiviai galvoti, kad ŠMM tai sugeba puikiai atlikti. Pastebima, jeigi su formavimu yra labai blogai, tuo blogiau bus su įgyvendinimu.

Europos Sąjungos šalys labiau geba formuoti nei Lietuva. Šalyje nėra mechanizmo kaip paversti kas vyksta Europos Sąjungoje, kur pastebima, kad šiuo metu vyksta susišnekėjimas. Ten yra suteikiami įgaliojimai darbo grupėms, ministrai neskaitę turinio ima ir pasirašo dokumentą, nesuprasdami ką, o paskui tampa pretekstu veikti.

Kitas formavimo trūkumas – detalus teisinis reguliavimas. Anksčiau buvo tikima, kad per detalesnį reguliavimą įmanoma pasiekti kokybę. Tie reguliavimai pradėjo dusinti ir spausti aukštąsias mokyklas. Iš vienos pusės stipriausiems universitetams trukdo veikti, o silpniausiems dalyviams padeda bent numatyti kartelę.

4.2. Įgyvendinimo problemos

Kokybės užtikrinimo problema. Svarbu pabrėžti, kad nei ministerija, nei SKVC, nei kita institucija negali užtikrinti kokybės, jei tuo nesirūpina pati aukštoji mokykla. Natūralu, kad yra stiprios ir silpnos institucijos. Visada politika turėtų būti dvejopa. Yra tokia politika, kurioje nėra supratimo ir atsakomybės, kuri atsilieka ir kenkia. Yra politika ir ten, kuri ištikrujų kenkia ir žemina. Iš vienos pusės dėl tų atsiliekančiųjų – geriau neregistruoti ir neleisti, nes ten nėra supratimo ir atsakomybės. Neslėpsiu, naujų programų vertinimas retai kada būna kokybiškesnis ir paveikesnis išorinis, negu pas juos vidinis. Tos aukštosios mokyklos, kurios turi stiprią kokybės užtikrinimo sistemą – ten kur programos atsiradimas yra atiduotas aukštajai mokyklai, kur sistema efektyviai veikia, kodėl tokių neakredituot ir paleist taip kaip padaryta yra visoms. Stipriosioms aukštosioms mokykloms poveikis nėra efektyvus. Naujų programų dar leist vertinti nėra aukso vertės. Pereit per savo sistemą yra labai sunku, ypač dabar kai aukštojo mokslo sistema yra transformacijos būsenoje. Negalima nesuprast skirtumų tai kas funkcionuoja Jungtinėje Karalystėje 50 metų ir nėra perturbacijos. Negalima paimti ir uždėti kopiją, nes turinys yra kitas. Kitu atveju, kam kurti programą, jei galima uždėti kitos aukštosios mokyklos versiją.

Didelė problema yra nesupratimo tai kas dabar vyksta su studijų programų bumu. Vyrauja tendencija, kad kas nori tas registruoja, po trijų metų vertina, o jei neatitiks reikalavimų – bus uždaroma programa, nuviliami studentų lūkesčiai ir patiriami finansiniai nuostoliai. Juk kelis

kartus yra lengviau neleist registruoti, negu pabandyti, o paskui uždaryti „gyvus“ žmones. Priešingu atveju vertintojai privalės užsimerkti, sutikti akredituoti nekokybiškas programas toliau smukdant studijų kokybę.

Išoriniam vertinimui reikia pasiruošimo, dokumentų, ekspertų rengimo. Akreditavimas yra etapas įgyvendinat kokybės politiką. Yra šalių, kuriose nėra studijų programos akredituojamos, nes KU sistema yra tokia efektyvi, kad palieka aukštajai mokyklai. Tačiau Lietuva sau tai leisti negali, nes vien yra nežmoniškas skaičius aukštųjų mokyklų. Vertinimo sąlygos turi keistis priklausomai nuo sistemos pokyčių.

Savianalizės rengimo problema. Savianalizės esmė yra aukštosios mokyklos įsivertinimas. Institucijos save mato ir gali pasakyti daugiau nei įžvelgti išorės vertintojai, kadangi ekspertams pritrūksta ir laiko ir įsigilinimo. Savianalizės metu bijoma atsiskleisti, nes grėšia sankcijos. Yra buvę, kad kai perskaito ekspertai savianalizę ir susidaro pirminę nuomonę, kad aukštosios mokyklos padėtis yra labai bloga, o nuvažiavus vertinti, pasikalbėjus su studentais, personalu, pasirodo jie labai savikritiški. Arba pasitaiko atvirkštinis procesas, kai savianalizės yra parašytos puikiai, o įvertinimo rezultatai ištikrųjų blogi. Esant stipriai sistemai, akreditavimas iš viso nereikalingas. Bet kai sistema viduje funkcionuoja užtikrintai. Stiprioms AM nuostolių neprisidarys, bet silpnoms, kai šiais metais įregistruotos naujų 200 programų neesant išteklių.

5. Kokius pokyčius reikėtų atlikti, kad pagerėtų aukštojo mokslo kokybė?

Kad pagerėtų aukštojo mokslo kokybė turi atsirasti politinė valia daryti protingas reformas. Aštuoniolika metų nebuvo politinės valios. Dabar politinė valia atsirado, tačiau nėra supratimo kokių reikia reformų ir kaip jas daryti.

INTERVIU SU SAULIUMI VENGRIU

1. Kas yra aukštojo mokslo kokybė / kokybės politika?

Kas yra aukštojo mokslo kokybė – gana sunku tiksliai apibrėžti. Kiekviena aukštoji mokykla vis kitaip apibrėžia šią sąvoką. Pavyzdžiui Harvardo aukštojoje mokykloje kokybė matuojama pagal mokslinius rezultatus. Daugelis kitų Amerikos universitetų yra skirtų masiniam aukštajam mokslui, kur daugiausia dėmesio yra skiriama ne tyrimams, mokslui – o pedagogikai.

Aukštojo mokslo kokybė yra pagrindinių suinteresuotųjų šalių (vyriausybės, studentų, dėstytojų, studentų tėvų, administracijos, darbdavių) susitarimo reikalas. Kokybės samprata kiekvieno iš jų yra skirtinga. Vyriausybė mano, kad aukščiausia kokybė yra tada, kai už mažiausias lėšas, didžiausią studentų skaičių, per trumpiausią laiką studentai įgyja išsilavinimą. Studentas mano, kad geriausia kokybė universitete yra kai siūlomi tvarkingi bendrabučiai, sutvarkytos stovėjimo aikštelės, nedidelis paskaitų krūvis ir lengvi egzaminai. Dėstytojai mano, kad geriausias universitetas yra ten, kur mažai studentų, mažas darbo krūvis ir galimybę turėti laiko užsiimti moksline veikla. Darbdaviui aukštojo mokslo kokybė yra tada, kai universitetai paruošia žinių ir įgūdžių įgijusius studentus. Taigi svarbiausia yra visų šių interesų suderinimas ir susitarimas. Kada tai įvyksta, galima apibrėžti kas yra aukštojo mokslo kokybė.

Jeigu yra kokybė, reiškias yra noras, kad ta kokybė būtų. Jeigu kokybės politika yra susijusi su visų suinteresuotųjų pusių interesų derinamu ir kompromiso suradimu – reiškia aukštojo mokslo kokybė yra gera. Jeigu yra tik vieno ar kelių šalių interesai yra paisomi ir atsižvelgiami, tai manau kokybė yra netinkama.

2. Kaip Lietuvoje kūrėsi aukštojo mokslo kokybės politika?

Tarptautiniu mastu, iki 1960 m. kas yra aukštojo mokslo kokybė ar kokybės politika nebuvo plačiai kalbėta. Kadangi mokėsi tik turtingiausi studentai, o jų buvo nedaug, todėl apie kokybę nebuvo kalbama. Imta šnekėti po 1960 m., kai aukštasis mokslas tapo masinis. Vėliau buvo pasirašomos Sorbonos, Lisabonos konvencijos, Bolonijos deklaracijos ir kiti tarptautiniai dokumentai, orientuoti į kokybės gerinimą. Svarbu paminėti, kad Sorbonos konvencijos metu, buvo susirinkę universitetai ir jie kalbėjo apie aukštąjį mokslą, koks jis turi būt, o nuo Bolonijos deklaracijos pasirašymo, kiekviename švietimo ministrų susitikime ima valstybės vairą ne universitetai, o ministrai.

Lietuvoje aukštojo mokslo kokybė buvo pradėta kurti 1994-1995 m. kai į Lietuvą buvo pakviesti ekspertai iš Jungtinės Karalystės, Vengrijos ir Nyderlandų. 1995 m. įkurtas SKVC.

1999 m. prasidėjo programų vertinimas, 2009 m. institucijų vertinimas. Pabrėžtina, kad Lietuvoje aukštojo mokslo kokybė kūrėsi pagal Bolonijos proceso iššūkius ir rekomendacijas.

2.2. Kokią gerą patirtį perėmė iš užsienio šalių?

Lietuva daugiausia perėmė iš Jungtinės Karalystės, Olandijos ir daug mažiau iš Prancūzijos ir Vokietijos. Tie patys studijų aprašai, vertinimai, ekspertai – nėra Lietuvos radinys, viskas perimta iš gerosios tarptautinės praktikos.

3. Kas yra kokybės kultūra?

Kokybės kultūros apibrėžimas yra taip pat sudėtingas kaip ir kokybė. Viename Anglijos pranešime buvo skelbiama, kad kokybės kultūra yra toks procesas, kuriuo metu ir studentai ir dėstytojai nori eiti į universitetą ir jame užsiimti tuo, kam skirtas universitetas. Visi veiksmai, kurie galėtų atvesti prie to, tai ir yra kokybės kultūros ugdymas. Jeigu studentų interesai yra suderinti, t. y. visi nori mokytis ir siekti žinių, tai kokybės kultūra bus, jeigu tik keli studentai yra suinteresuoti, o kiti nėra – apie kokybės kultūrą nėra kalbos.

Kiekviename universitete yra skirtinga kokybės kultūra, net tame pačiame universitete, skirtingose fakultetuose gali skirtis. Kokybės kultūra priklauso nuo to, kokie žmonės dirba, kokie jiems vadovauja, kokios vertybės ir principai ugdomi.

4. Aukštojo mokslo kokybės politikos problemos?

Kokybės politikos formavimas priklauso nuo to, kaip formuotojai supranta kokybę. Įdomu tai, kad dabartiniame Mokslo ir studijų įstatyme parašyta, kad politiką formuoja Seimas, o įgyvendina krūva institucijų – ŠMM, SKVC, LMT ir kt. – bet ne aukštosios mokyklos. Juk niekada nebuvo Seime posėdžio, kaip formuoti aukštojo mokslo kokybę, todėl aukštojo mokslo politiką turėtų formuoti būtent aukštosios mokyklos. Juk universitetai ir kolegijos yra svarbiausi aukštojo mokslo sistemos dalyviai, jie daugiau žino ir supranta kas turi būti daroma.

Kokybės politikos įgyvendinimo problemos susijusios su nesusikalbėjimu ir nesusiderinimu. Jei kokybė nebus bendras studentų dėstytojų, darbdavių, administracijos susitarimas, o tik vienos institucijos numatyti nurodymai, valdymas bus iš viršaus ir kokybė negerės.

Kita problema yra susijusi su išoriniu vertinimu. Manau, kad aukštųjų mokyklų bei studijų programų vertinimas yra gerai, tačiau išskyla nemažai pasekmių. Išorinis vertinimas turėtų apsiriboti tik objektyviu vertinimu ir rekomendacijų siūlymu, tačiau ne sankcijų taikymu. Šalyje, pagal įstatymą, vertinimas siejamas su akreditacija. Tokiu būdu, vertinamieji stengsis savo silpnąsias puses paslėpti tam, kad mokyklos ar studijų programos neuždarytų. Tai iškreipia tikruosius vertinimo rezultatus. Akredituoti galima studijų programą, bet ne universitetą. Jeigu

universitetą sudaro 15 fakultetų, iš jų dirba 14 kokybiškai, tai dėl vieno fakulteto turėtų uždaryti visą universitetą.

Kita problema susijusi su informacijos viešu skelbimu. Pagal reikalavimus, aukštosios mokyklos turi viešai skelbti vertinimo rezultatus, tačiau yra atvejų, kai parodyti mokyklų tik geri vertinimo rezultatai.

5. Kokius pokyčius reikėtų atlikti, kad pagerėtų aukštojo mokslo kokybė?

Pirmas ir svarbus pokytis būtų susijęs su tuo, kad aukštojo mokslo finansavimas ir veikla būtų vykdoma sutartiniu pagrindu. T. y. administracija kurdama aukštosios mokyklos strategiją sutartiniu būdu derintų su ŠMM, pristatydami ministerijai strateginius tikslus, numatomus rezultatus, o ministerijai įvertinus planą, apskaičiavus reikalingą materialijų ir žmoniškųjų išteklių kiekį – skirtų finansavimą. Tokiu atveju, žinant skiriamą pinigų sumą, aukštajai mokyklai galima būtų juos racionaliai skirstyti. Toks susitarimas buvo įrašytas 2004 m. politinių partijų susitarime, bet neužilgo išbrauktas ir panaikintas, kadangi yra baimė rizikuoti. Toks derybų būdas būtų galimas ir įmanomas, jeigu būtų panaikinamas studijų krepšelis, t.y. studentai mokantys ir nemokantys valstybinėse aukštosiose mokyklose už studijas. Geriausia būtų, jei visi studentai lygiomis teisėmis mokėtų nedidelę, visiems prieinamą studijų įmoką, o kitą dalį finansuotų valstybė.

**ŽVILGSNIS Į EUROPOS AUKŠTĄJĮ MOKSLĄ 2010 METAIS: BOLONIJS PROCESO
POVEIKIS: BOLONIJS PROCESO DOKUMENTŲ CHRONOLOGINĖ SEKA**

1998	1999	2001	2003	2005	2007	2009
Sorbonos deklaracija	Bolonijos deklaracija	Prahos komunikatas	Bergeno komunikatas	Londono komunikatas	Londono komunikatas	Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas
Studentų ir dėstytojų mobilumas	Studentų, dėstytojų, mokslininkų ir administracijos darbuotojų mobilumas	Socialiniai mobilumo aspektai	Paskolų ir stipendijų perkeliamumas; mobilumo rodiklių gerinimas	Dėmesys vizoms ir leidimams dirbti	Vizų ir leidimų dirbti, pašalpų sistemų ir pripažinimo sunkumai	Studentų mobilumo rodiklis 2020 m.-20 proc.
Dviejų pakopų studijų sistema	Aiškūs ir palyginami laipsniai	Nešališkas pripažinimas; pripažįstamų jungtinių laipsnių diegimas	Doktorantūra kaip trečioji studijų pakopa; laipsnių ir dalinių studijų pripažinimas; jungtiniai laipsniai	Patvirtinta EAME kvalifikacijų sistema; pradėtos kurti nacionalinės kvalifikacijų sistemos	Nacionalinės kvalifikacijų sistemos – iki 2010 m.	Nacionalinės kvalifikacijų sistemos – iki 2012 m.
		Socialiniai aspektai	Vienodas studijų prieinamumas	Daugiau dėmesio socialiniam aspektams	Įsipareigojimas parengti nacionalinius veiklos planus, pagrįstus stebėseną	Nacionaliniai socialinių aspektų rodikliai – įvertinti iki 2020 m.

lentelės tęsinys kitame puslapyje

lentelės tęsinys

		Mokymasis visą gyvenimą (MVG)	Nacionalinės MVG politikos reguliavimas; ankstesnio mokymosi pripažinimas	Lankstūs aukštojo mokslo įsigijimo būdai	Aukštojo mokslo svarbos mokymuisi visą gyvenimą supratimas; partnerystė įdarbinimo galimybės didinti	MVG – visuomenės atsakomybė, kuriai būtina gera partnerystė; kvietimas gerinti įsidarbinimo galimybes
Kreditų teikimas	Kreditų sistema (EKPS)	EKPS ir diplomo priedėlis (DP)	EKPS – kreditų kaupimui		Aiškių pripažinimo kriterijų ir procedūrų būtinybė	Tolesnis Bolonijos proceso priemonių įgyvendinimas
	Europos bendradarbiavimas kokybės užtikrinimo srityje	Bendradarbiavimas kokybės užtikrinimo ir profesinio pripažinimo srityje	Kokybės užtikrinimas instituciniu, nacionaliniu ir europiniu lygiu	Patvirtintos Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės	Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo registro kūrimas	Kokybė – svarbiausia EAME akcentas
Žinių Europa	Europiniai aukštojo mokslo aspektai	EAME patrauklumas	Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų ryšys	Tarptautinis bendradarbiavimas, pagrįstas darnaus vystimosi vertybėmis	Patvirtinta Bolonijos proceso pasaulinės plėtros strategija	Pasaulio politinio dialogo stiprinimas per Bolonijos politikos forumą

Šaltinis: LR ŠMM Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai: Leveno – Budapešto / Vienos laikotarpis 2009-2010 m. P. 29-30.

KOKYBĖS VADYBOS KULTŪRA: tyrimo anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Inesa Aksiutova, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo studentė. Rašau magistrinį darbą tema: Aukštojo mokslo kokybės politika Lietuvoje ir atlieku tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti Jūsų nuostatas siekiant studijų kokybės užtikrinimo ir nuolatinio veiklos gerinimo. Prašytume atsakyti į klausimus bei pateikti savo pastabas. Galimi vienas ar keli atsakymų variantai. Apklausą anoniminę, tapatybės duomenys nebus fiksuojami. Gauti duomenys bus panaudoti tik mokslinio tyrimo reikmėms. Dėkojame už skirtą laiką.

1. Jūsų nuomone, kas padeda pasiekti studijų kokybę?
 - Kokybės užtikrinimo procedūrų atlikimas
 - Kokybės tobulinimo procesų diegimas
 - Aukštojo mokslo politikos ir aukštosios mokyklos vadovybės reikalavimų vykdymas
 - Akademinės bendruomenės kolektyvinis įsipareigojimas ir atsakomybė
 - Kita (įrašykite).....

2. Ar aktyviai Jūsų institucijoje yra diskutuojama studijų kokybės užtikrinimo tema?
 - Labai aktyviai
 - Aktyviai
 - Nelabai aktyviai
 - Neaktyviai
 - Visiškai nediskutuojama

3. Kurie studijų kokybės užtikrinimo procesai yra taikomi Jūsų institucijoje?
 - Vadovybės sudaryta nuolatinė kokybės gerinimo strategija, kurioje numatyti veikimo būdai
 - Studijų programų ir kvalifikacijų patvirtinimas, stebėseną ir periodinis vertinimas
 - Studentų rezultatų vertinimas numatant aiškius vertinimo kriterijus, egzaminų metodus, neatvykimo pasekmes
 - Dėstytojų pedagoginės kompetencijos užtikrinimas
 - Aprūpinimas kompiuteriais, vadovėliais, paskaitoms reikalingu inventoriumi
 - Aprūpinimas konsultantais, dėstytojo padėjėjais teikiančiais pagalbą studentams
 - Viešas informavimas apie vykdomas studijų programas, teikiamas kvalifikacijas
 - Nesu apie tai girdėjęs (-si)

4. Įvertinkite Jūsų institucijos studijų kokybės aspektus. Prie kiekvieno kriterijaus pažymėdami Jūsų nuomonę atitinkantį vertinimą.

Vertinimas	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Dalykų turinys racionalus - temos atitinka programos tikslus ir uždavinius, nesidubliuoja					
Kiekvienas dalykas ugdo profesinius gebėjimus ir įgūdžius					

lentelės tęsinys kitame puslapyje

lentelės tęsinys

Objektyvus vertinimo kriterijų taikymas					
Dėstytojų kompetencijos ir kvalifikacijos pakankamumas					
Dėstytojų šiuolaikiškų mokymosi metodų, programinės įrangos taikymas paskaitų / seminarų metu					
Laboratorijų, kompiuterizuotų vietų, kabinetų įrangos užtikrinimas, šiuolaikiškumas					
Vadovėlių, mokymosi priemonių naujumas, pakankamumas					
Atgalinio ryšio su studentais užtikrinimas					
Atgalinio ryšio su dėstytojais užtikrinimas					
Studijų programų, mokymosi galimybių, studentų rezultatų vertinimo viešas skelbimas					

5. Pažymėkite kuriuose veiklos procesuose dalyvauja akademinė bendruomenė:

Veikla	Subjektai	Aukštosios mokyklos vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
Institucijos veiklos kokybės tikslų formulavime						
Problemų nustatyme						
Sprendimų priėmimo procese						
Pokyčių valdyme						
Skatinimo sistemose						
Dėstytojų vertinime						
Studijų programų kūrime						
Studijų programų vertinime						
Grįžtamojo ryšio užtikrinime						

6. Kaip vertinate Jūsų institucijos studijų kokybės lyderio elgesį?

Kriterijus	Vertinimas	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Atviras pokyčiams						
Laikosi organizacijos vizijos, strateginių veiklos kryptių						
Suprantamai formuluoja pavaldiniams skiriamas užduotis						

lentelės tęsinys kitame puslapyje

lentelės tęsinys

Teikia pagalbą darbuotojams vykdant užduotis					
Vadovavimas vyksta ir „iš apačios į viršų“					
Darbuotojai skatinami daugiau nei iš jų oficialiai reikalaujama					
Sistemiškai ir operatyviai informuoja apie kokybės tikslus, pokyčius, problemas					

7. Kurie išvardinti kokybės tobulinimo procesai ir procedūros yra taikomos Jūsų institucijoje?
- Vieningos kokybės sampratos kūrimas ir kokybės standartų kūrimas
 - Studijų kokybės planavimas remiantis savianalizės ir išorės vertintojų išvadomis
 - Studijų kokybės mokymas
 - Orientavimasis į rezultatus, į akademinės bendruomenės lūkesčių patenkinimą
 - Grįžtamasis ryšys apie studijų kokybę per dėstytojų, darbdavių, studentų vertinimus
 - Aiški atsakomybė už studijų kokybės užtikrinimą ir konkrečias veiklas
 - Nesu apie tai girdėjęs (-si)
 - Kokybės tobulinimo procesai ir procedūros netaikomos

8. Kurie kokybės tobulinimo modeliai taikomi Jūsų institucijoje?

	Esame įsidięę	Šiuo metu diegiamė	Planuojamė įsidięę	Neturiu nuomonės
Europos fondo kokybės valdymo modelis (EFQM)				
ISO 9000:2001				
Visuotinės kokybės valdymo modelis (TQM)				
Palyginimo modelis				

9. Kas lėmė Jūsų institucijos apsisprendimą taikyti kokybės tobulinimo modelį (-ius)?

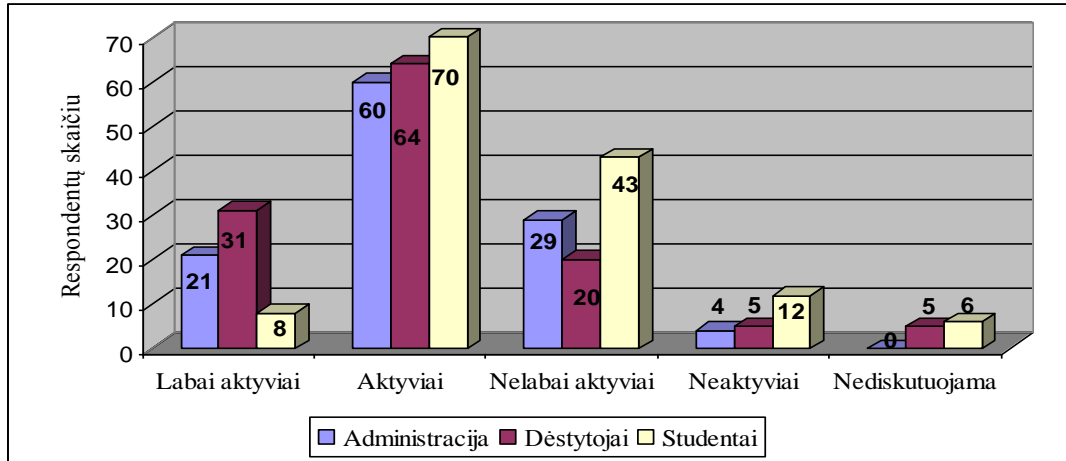
- Vadovybės poreikis diegti kokybės tobulinimo modelius
- Noras įtraukti darbuotojus į institucijos valdymą
- Studentų ir dėstytojų poreikis siekti studijų kokybės
- Kitų aukštųjų mokyklų patirtis
- Institucijoje kokybės tobulinimo modeliai netaikomi
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite).....

10. Su kuriomis problemomis susidūrėte diegdami kokybės tobulinimo modelius?

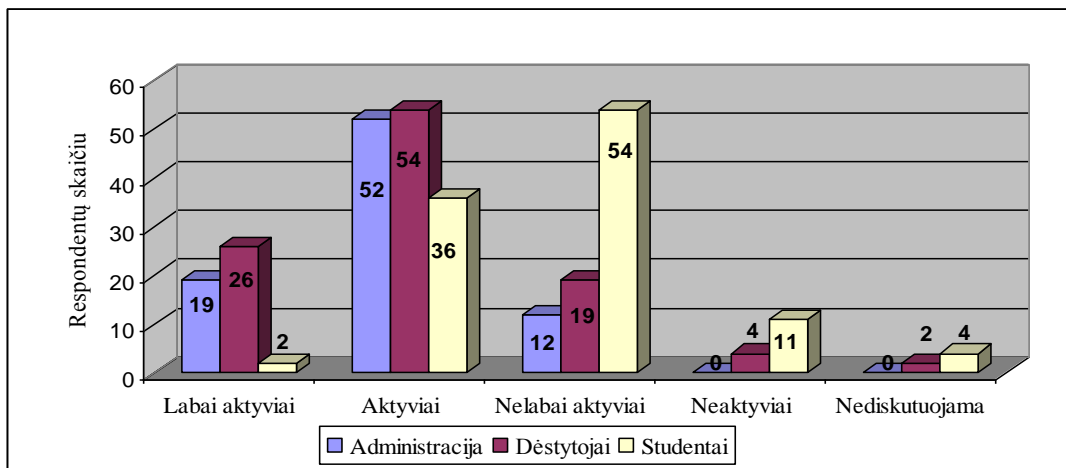
- Informacijos trūkumas apie modelio diegimo procesą ir privalumus
- Finansinių išteklių trūkumas
- Nepakankamas vadovų palaikymas
- Nepakankami darbuotojų gebėjimai ir motyvacija
- Labai padidėjęs darbo krūvis
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite).....

11. Su kokiais svarbiausiais studijų kokybės tobulinimo darbais susidūrėte per paskutinį pusmetį?.....

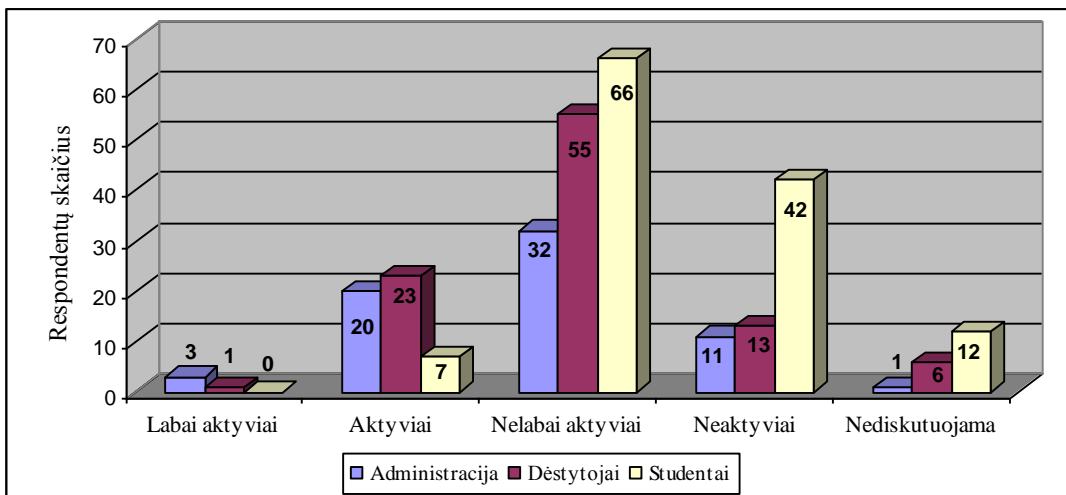
**DISKUSIJŲ AKTYVUMAS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO TEMA VU, ViKO IR VDA
AKADEMINĖS BENDRUOMENĖS NUOMONE**



Diskusijos kokybės užtikrinimo tema VU bendruomenės nuomone



Diskusijos kokybės užtikrinimo tema ViKO bendruomenės nuomone



Diskusijos kokybės užtikrinimo tema VDA bendruomenės nuomone

**VU, ViKO IR VDA AKADEMINĖS BENDRUOMENĖS STUDIJŲ KOKYBĖS
VERTINIMAS**

DALYKŲ TEMOS ATITINKA PROGRAMOS TIKSLUS IR UŽDAVINIUS, NESIDUBLIUOJA						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	26 %	56 %	11 %	6 %	1 %
	Dėstytojai	23 %	62 %	6 %	9 %	0 %
	Studentai	7 %	32 %	8 %	49 %	4 %
		Teigiamai 55 %		Nn 8%	Neigiamai 37 %	
ViKO	Administracija	34 %	59 %	4 %	4 %	0 %
	Dėstytojai	44 %	41 %	4 %	11 %	0 %
	Studentai	17 %	32 %	18 %	30 %	3 %
		Teigiamai 69 %		Nn 9 %	Neigiamai 24 %	
VDA	Administracija	12 %	66 %	13 %	7 %	2 %
	Dėstytojai	25 %	66 %	0 %	9 %	0 %
	Studentai	12 %	41 %	8 %	36 %	3 %
		Teigiamai 65 %		Nn 7 %	Neigiamai 28 %	

KIEKVIENAS DALYKAS UGDO PROFESINIUS GEBĖJIMUS IR ĮGŪDŽIUS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	28 %	52 %	12 %	7 %	1 %
	Dėstytojai	14 %	63 %	13 %	10 %	0 %
	Studentai	17 %	41 %	5 %	35 %	2 %
		Teigiamai 65 %		Nn 10 %	Neigiamai 25 %	
ViKO	Administracija	31 %	59 %	4 %	6 %	0 %
	Dėstytojai	48 %	42 %	4 %	6 %	0 %
	Studentai	22 %	47 %	5 %	23 %	3 %
		Teigiamai 83 %		Nn 4 %	Neigiamai 13 %	
VDA	Administracija	10 %	72 %	12 %	5 %	1 %
	Dėstytojai	25 %	66 %	0 %	9 %	0 %
	Studentai	17 %	56 %	1 %	24 %	2 %
		Teigiamai 80%		Nn 4%	Neigiamai 16%	

OBJEKTYVUS VERTINIMO KRITERIJŲ TAIKYMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	24 %	48 %	27 %	1 %	0 %
	Dėstytojai	22 %	53 %	30 %	5 %	0 %
	Studentai	5 %	47 %	38 %	9 %	1 %
		Teigiamai	62%	Nn	32%	Neigiamai
ViKO	Administracija	23 %	41 %	36 %	0 %	0 %
	Dėstytojai	36 %	50 %	12 %	2 %	0 %
	Studentai	17 %	39 %	32 %	11 %	1 %
		Teigiamai	69 %	Nn	26 %	Neigiamai
VDA	Administracija	3 %	46 %	45 %	5 %	1 %
	Dėstytojai	15 %	50 %	22 %	12 %	1 %
	Studentai	6 %	23 %	18 %	38 %	15 %
		Teigiamai	46 %	Nn	25 %	Neigiamai

DĖSTYTOJŲ KOMPETENCIJOS IR KVALIFIKACIJOS PAKANKAMUMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	30 %	54 %	12 %	4 %	0 %
	Dėstytojai	35 %	45 %	10 %	10 %	0 %
	Studentai	29 %	49 %	15 %	6 %	1 %
		Teigiamai	81 %	Nn	12 %	Neigiamai
ViKO	Administracija	28 %	59 %	13 %	0 %	0 %
	Dėstytojai	41 %	37 %	9 %	13 %	0 %
	Studentai	34 %	34 %	17 %	14 %	1 %
		Teigiamai	78 %	Nn	13 %	Neigiamai
VDA	Administracija	12 %	61 %	15 %	12 %	0 %
	Dėstytojai	20 %	54 %	7 %	19 %	0 %
	Studentai	21 %	63 %	10 %	6 %	0 %
		Teigiamai	78 %	Nn	10 %	Neigiamai

DĒSTYTOJŲ ŠIUOLAIKIŠKŲ MOKYMO METODŲ, PROGRAMINĒS ĮRANGOS TAKYMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	30 %	54 %	12 %	4 %	0 %
	Dėstytojai	11 %	57 %	15 %	15 %	2 %
	Studentai	8 %	41 %	6 %	38 %	7 %
		Teigiamai 55 %		Nn 16 %	Neigiamai 29 %	
ViKO	Administracija	13 %	45 %	31 %	11 %	0%
	Dėstytojai	20 %	44 %	7 %	29 %	0%
	Studentai	18 %	47 %	7 %	26 %	2 %
		Teigiamai 62 %		Nn 14 %	Neigiamai 24 %	
VDA	Administracija	6 %	31 %	30 %	30 %	3 %
	Dėstytojai	8 %	36 %	13 %	41 %	2 %
	Studentai	4 %	32 %	2 %	53 %	9 %
		Teigiamai 39 %		Nn 12 %	Neigiamai 49 %	

LABORATORIJŲ, KOMPIUTERIZUOTŲ VIETŲ UŽTIKRINIMAS IR ŠIUOLAIKIŠKUMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	36 %	53 %	6 %	5 %	0 %
	Dėstytojai	26 %	50 %	12 %	11 %	1 %
	Studentai	16 %	55 %	9 %	19 %	1 %
		Teigiamai 78 %		Nn 9 %	Neigiamai 13 %	
ViKO	Administracija	21 %	66 %	11 %	2 %	0 %
	Dėstytojai	25 %	46 %	9 %	20 %	1 %
	Studentai	23 %	47 %	14 %	10 %	6 %
		Teigiamai 75 %		Nn 11 %	Neigiamai 14 %	
VDA	Administracija	8 %	36 %	10 %	46 %	0 %
	Dėstytojai	1 %	28 %	6 %	62 %	3 %
	Studentai	2 %	23 %	3 %	59 %	13 %
		Teigiamai 30 %		Nn 6 %	Neigiamai 64 %	

VADOVĖLIŲ, MOKYMOŠI PRIEMONIŲ NAUJUMAS IR PAKANKAMUMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	19 %	44 %	18 %	18 %	1 %
	Dėstytojai	14 %	43 %	9 %	32 %	2 %
	Studentai	10 %	52 %	9 %	26 %	3 %
		Teigiamai 61 %		Nn 11 %	Neigiamai 28 %	
ViKO	Administracija	22 %	49 %	19 %	10 %	0 %
	Dėstytojai	15 %	57 %	11 %	17 %	0 %
	Studentai	22 %	45 %	5 %	15 %	13 %
		Teigiamai 70 %		Nn 11 %	Neigiamai 19 %	
VDA	Administracija	8 %	55 %	16 %	21 %	0 %
	Dėstytojai	4 %	51 %	4 %	41 %	0 %
	Studentai	6 %	34 %	5 %	47 %	8 %
		Teigiamai 50 %		Nn 8 %	Neigiamai 42 %	

ATGALINIO RYŠIO SU STUDENTAIS UŽTIKRINIMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	19 %	44 %	18 %	18 %	1 %
	Dėstytojai	19 %	54 %	13 %	13 %	1 %
	Studentai	4 %	59 %	15 %	22 %	0 %
		Teigiamai 66 %		Nn 16 %	Neigiamai 18 %	
ViKO	Administracija	25 %	52 %	17 %	6 %	0 %
	Dėstytojai	15 %	57 %	11 %	17 %	0 %
	Studentai	6 %	54 %	22 %	15 %	3 %
		Teigiamai 73 %		Nn 15 %	Neigiamai 12 %	
VDA	Administracija	5 %	40 %	30 %	25 %	0 %
	Dėstytojai	4 %	63 %	2 %	26 %	5 %
	Studentai	1 %	34 %	15 %	43 %	7 %
		Teigiamai 48 %		Nn 14 %	Neigiamai 38 %	

ATGALINIO RYŠIO SU DĚSTYTOJAIS UŽTIKRINIMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	10 %	46 %	24 %	18 %	2 %
	Dėstytojai	16 %	49 %	13 %	20 %	2 %
	Studentai	4 %	50 %	37 %	9 %	0 %
		Teigiamai 59 %		Nn 25 %	Neigiamai 16 %	
ViKO	Administracija	24 %	40 %	24 %	12 %	0 %
	Dėstytojai	30 %	50 %	6 %	12 %	2 %
	Studentai	6 %	50 %	36 %	6 %	2 %
		Teigiamai 67 %		Nn 22 %	Neigiamai 11 %	
VDA	Administracija	4 %	39 %	30 %	27 %	0 %
	Dėstytojai	2 %	26 %	4 %	56 %	12 %
	Studentai	2 %	32 %	49 %	15 %	2 %
		Teigiamai 34 %		Nn 29 %	Neigiamai 37 %	

STUDIJŲ PROGRAMŲ, MOKYMOŠI GALIMYBIŲ, STUDENTŲ REZULTATŲ VERTINIMO VIEŠAS SKELBIMAS						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės (Nn)	Nesutinku	Visiškai nesutinku
VU	Administracija	25 %	49 %	19 %	6 %	0 %
	Dėstytojai	24 %	39 %	26 %	9 %	3 %
	Studentai	16 %	25 %	25 %	33 %	1 %
		Teigiamai 42 %		Nn 24 %	Neigiamai 34 %	
ViKO	Administracija	24 %	40 %	29 %	7 %	0 %
	Dėstytojai	37 %	40 %	13 %	7 %	3 %
	Studentai	7 %	25 %	27 %	37 %	4 %
		Teigiamai 37 %		Nn 21 %	Neigiamai 42 %	
VDA	Administracija	6 %	24 %	19 %	42 %	9 %
	Dėstytojai	3 %	13 %	11 %	50 %	23 %
	Studentai	1 %	7 %	10 %	61 %	21 %
		Teigiamai 16 %		Nn 13 %	Neigiamai 72 %	

VU, ViKO IR VDA AKADEMINĖS BENDRUOMENĖS DALYVAVIMAS INSTITUCIJOS VEIKLOS PROCESUOSE

INSTITUCIJOS VEIKLOS KOKYBĖS TIKSLŲ FORMULAVIME						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	79	86	38	23	19
	Dėstytojai (125)	92	86	62	46	19
	Studentai (139)	81	81	68	14	10
	Viso: 378	252	253	168	83	48
ViKO	Administracija (83)	66	56	38	32	30
	Dėstytojai (105)	79	61	41	26	27
	Studentai (107)	73	60	66	17	10
	Viso: 295	218	177	145	75	67
VDA	Administracija (67)	46	51	37	18	17
	Dėstytojai (98)	71	67	63	33	17
	Studentai (127)	78	74	55	2	0
	Viso: 292	195	192	155	53	34
INSTITUCIJOS PROBLEMŲ NUSTATYME						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	44	73	85	53	13
	Dėstytojai (125)	51	74	103	75	14
	Studentai (139)	57	70	98	43	13
	Viso: 378	152	217	286	171	40
ViKO	Administracija (83)	45	56	55	42	24
	Dėstytojai (98)	59	70	62	34	24
	Studentai (107)	60	51	67	37	10
	Viso: 295	164	177	184	113	58
VDA	Administracija (67)	37	39	51	28	17
	Dėstytojai (98)	54	61	78	42	19
	Studentai (127)	73	58	84	15	0
	Viso: 292	144	158	213	85	36
INSTITUCIJOS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESĖ						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	89	74	30	20	1
	Dėstytojai (125)	84	96	52	22	6
	Studentai (139)	99	71	52	11	5
	Viso: 378	272	241	134	53	12
ViKO	Administracija (83)	65	59	23	16	12
	Dėstytojai (98)	75	70	22	9	4
	Studentai (107)	82	45	34	11	3
	Viso: 295	222	174	79	36	19
VDA	Administracija (67)	56	44	27	7	5
	Dėstytojai (98)	88	38	35	6	5
	Studentai (127)	100	59	40	0	0
	Viso: 292	244	141	99	13	10

INSTITUCIJOS POKYČIŲ VALDYME						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	89	70	26	9	9
	Dėstytojai (125)	83	91	41	20	5
	Studentai (139)	103	69	58	24	15
	Viso: 378	275	230	125	53	29
ViKO	Administracija (83)	63	63	27	21	15
	Dėstytojai (98)	75	71	29	13	15
	Studentai (107)	73	42	35	12	6
	Viso: 295	211	176	91	46	36
VDA	Administracija (67)	60	53	26	11	12
	Dėstytojai (98)	86	64	60	38	23
	Studentai (127)	101	60	48	10	0
	Viso: 292	247	177	134	59	35
SKATINIMO SISTEMOSE						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	54	90	32	17	8
	Dėstytojai (125)	70	92	41	20	7
	Studentai (139)	45	75	98	34	12
	Viso: 378	169	257	181	71	27
ViKO	Administracija (83)	46	68	24	20	11
	Dėstytojai (98)	62	72	16	7	9
	Studentai (107)	35	32	76	26	14
	Viso: 295	143	172	116	53	34
VDA	Administracija (67)	41	56	28	9	8
	Dėstytojai (98)	59	76	41	25	12
	Studentai (127)	42	63	86	16	0
	Viso: 292	142	195	155	50	20
DĖSTYTOJŲ VERTINIME						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	21	86	12	61	14
	Dėstytojai (125)	45	87	21	100	11
	Studentai (139)	36	88	23	81	16
	Viso: 378	102	261	56	242	41
ViKO	Administracija (83)	29	62	23	62	28
	Dėstytojai (98)	63	66	16	69	32
	Studentai (107)	54	39	20	55	12
	Viso: 295	146	167	59	186	72
VDA	Administracija (67)	28	42	19	26	8
	Dėstytojai (98)	17	51	10	42	12
	Studentai (127)	43	92	30	14	0
	Viso: 292	88	185	59	102	20
STUDIJŲ PROGRAMŲ KŪRIME						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	12	80	99	18	25
	Dėstytojai (125)	35	80	116	36	38
	Studentai (139)	34	84	124	15	17
	Viso: 378	81	244	339	69	80

ViKO	Administracija (83)	18	59	72	23	42
	Dėstytojai (98)	31	63	93	21	46
	Studentai (107)	54	49	73	6	14
	Viso: 295	103	171	238	50	102
VDA	Administracija (67)	19	39	61	14	11
	Dėstytojai (98)	20	42	92	37	17
	Studentai (127)	28	74	115	8	0
	Viso: 292	67	155	268	59	28
STUDIJŲ DALYKŲ VERTINIME						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija(114)	23	77	95	66	41
	Dėstytojai (125)	61	84	105	76	50
	Studentai (139)	42	74	118	84	27
	Viso: 378	126	235	321	226	118
ViKO	Administracija (83)	28	58	69	65	53
	Dėstytojai (98)	54	59	78	55	60
	Studentai (107)	56	54	85	57	35
	Viso: 295	138	171	232	177	148
VDA	Administracija (67)	29	37	57	40	20
	Dėstytojai (98)	22	49	91	22	34
	Studentai (127)	31	71	116	17	0
	Viso: 292	82	157	264	79	54
GRĮŽTAMOJO RYŠIO UŽTIKRINIME						
		Vadovybė	Administracija	Dėstytojai	Studentai	Darbdaviai
VU	Administracija (114)	34	88	80	54	34
	Dėstytojai (125)	41	83	100	65	28
	Studentai (139)	31	57	117	76	19
	Viso: 378	106	228	297	195	81
ViKO	Administracija (83)	24	62	67	55	33
	Dėstytojai (98)	30	60	86	55	53
	Studentai (107)	24	62	67	55	33
	Viso: 295	78	184	220	165	119
VDA	Administracija (67)	22	42	47	36	23
	Dėstytojai (98)	23	50	81	64	28
	Studentai (127)	22	54	104	51	1
	Viso: 292	67	146	232	151	52

VU, ViKO IR VDA STUDIJŲ KOKYBĖS LYDERIO ELGESIO VERTINIMAS

ATVIRS POKYČIAMS				
		Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
VU	Administracija	50 %	47%	3%
	Dėstytojai	37 %	62%	1%
	Studentai	7 %	93%	0%
	Iš viso:	30 %	68 %	2 %
ViKO	Administracija	60 %	40%	0%
	Dėstytojai	52 %	44%	4%
	Studentai	8 %	86%	6%
	Iš viso:	39 %	58 %	3 %
VDA	Administracija	40 %	43%	17%
	Dėstytojai	34 %	49%	17%
	Studentai	0 %	100%	0%
	Iš viso:	21 %	70 %	9 %

LAIKOSI ORGANIZACIJOS VIZIJOS, STRATEGINIŲ VEIKLOS KRYPTIŲ				
		Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
VU	Administracija	51 %	47 %	2 %
	Dėstytojai	36 %	64 %	0 %
	Studentai	6 %	92 %	2 %
	Iš viso:	30%	69 %	1 %
ViKO	Administracija	63 %	37 %	0 %
	Dėstytojai	60 %	39 %	1 %
	Studentai	15 %	84 %	1 %
	Iš viso:	44 %	55 %	1%
VDA	Administracija	49 %	46 %	4 %
	Dėstytojai	37 %	62 %	1 %
	Studentai	0 %	100 %	0 %
	Iš viso:	24 %	75 %	1 %

SUPRANTAMAI FORMULUOJA PAVALDINIAMS SKIRIAMAS UŽDUOTIS				
		Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
VU	Administracija	40 %	56 %	4 %
	Dėstytojai	26 %	72 %	2 %
	Studentai	6 %	93 %	1 %
	Iš viso:	23%	75%	2 %
VIKO	Administracija	46 %	52 %	2 %
	Dėstytojai	48 %	43 %	9 %
	Studentai	11 %	86 %	3 %
	Iš viso:	34 %	61 %	5 %
VDA	Administracija	30 %	61 %	9 %
	Dėstytojai	22 %	76 %	2 %
	Studentai	0 %	100 %	0 %
	Iš viso:	14 %	83 %	3 %

TEIKIA PAGALBĄ DARBUOTOJAMS VYKDANT UŽDUOTIS				
		Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
VU	Administracija	43 %	53 %	4 %
	Dėstytojai	20 %	74 %	6 %
	Studentai	4 %	95 %	1 %
	Iš viso:	21%	75 %	4 %
VIKO	Administracija	43 %	54 %	3 %
	Dėstytojai	44 %	43 %	3 %
	Studentai	14 %	85 %	1 %
	Iš viso:	33 %	61 %	5 %
VDA	Administracija	31 %	60 %	9 %
	Dėstytojai	13 %	84 %	2 %
	Studentai	0 %	100 %	0 %
	Iš viso:	12 %	85 %	3 %

VADOVAVIMAS VYKSTA IR „IŠ APAČIOS Į VIRŠŲ“				
		Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
VU	Administracija	19 %	63 %	18 %
	Dėstytojai	7 %	72 %	21 %
	Studentai	6 %	94 %	0 %
	Iš viso:	10 %	78 %	2 %
VIKO	Administracija	17 %	66 %	17 %
	Dėstytojai	29 %	54 %	17 %
	Studentai	6 %	90 %	5 %
	Iš viso:	17 %	71 %	2 %
VDA	Administracija	10 %	69 %	21 %
	Dėstytojai	4 %	76 %	20 %
	Studentai	0 %	100 %	0 %

Iš viso:	4 %	85 %	11 %
-----------------	------------	-------------	-------------

DARBUOTOJAI SKATINAMI SIEKTI DAUGIAU NEI IŠ JŲ OFICIALIAI REIKALAUJAMA				
		Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
VU	Administracija	32 %	58 %	10 %
	Dėstytojai	15 %	80 %	5 %
	Studentai	6 %	94 %	0 %
	Iš viso:	17 %	79 %	4 %
ViKO	Administracija	35 %	64 %	1 %
	Dėstytojai	45 %	45 %	10 %
	Studentai	6 %	92 %	2 %
	Iš viso:	28%	67%	5%
VDA	Administracija	9 %	78 %	13 %
	Dėstytojai	4 %	80 %	16 %
	Studentai	0 %	100 %	0 %
	Iš viso:	3 %	88 %	9 %

SISTEMINGAI IR OPERATYVIAI INFORMUOJA BENDRUOMENĘ APIE KOKYBĖS TIKSLUS, PRIEMONES, POKYČIUS, PROBLEMAS				
		Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku
VU	Administracija	45 %	50 %	5 %
	Dėstytojai	37 %	57 %	6 %
	Studentai	6 %	93 %	1 %
	Iš viso:	28 %	68 %	4 %
ViKO	Administracija	61 %	34 %	5 %
	Dėstytojai	53 %	35 %	12 %
	Studentai	12 %	80 %	8 %
	Iš viso:	41 %	51 %	8 %
VDA	Administracija	23 %	43 %	34 %
	Dėstytojai	32 %	45 %	23 %
	Studentai	0 %	99 %	1 %
	Iš viso:	16 %	68 %	16 %