



**2020-
2023**

**AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ
VEIKLOS VERTINIMO
APŽVALGA**

2023 m rugpjūtis



Apžvalgą parengė:

- Rasa Penkauskienė
- Jolanta Revaitienė
- Sigitas Puodžiukas

Pasiūlymus ir komentarus prašome siųsti ivs@skvc.lt

Visos vertinimo išvados, apžvalgos ir analizės: www.skvc.lt

© Studijų kokybės vertinimo centras, 2023

Turinys

2020-2023 METŲ VERTINIMŲ APIBENDRINIMAS	4
Kontekstas	4
Vertinimo rezultatai.....	5
UNIVERSITETŲ VERTINIMAS PAGAL SRITIS	8
Valdymo sritis	9
Kokybės užtikrinimo sritis.....	9
Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis.....	10
Poveikio regionui ir visos šalies raidai sritis.....	10
KOLEGIJŲ VERTINIMAS PAGAL SRITIS	10
Rezultatai apibendrintai	10
Valdymo sritis	12
Kokybės užtikrinimo sritis.....	14
Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis.....	15
Poveikio regionui ir visos šalies raidai sritis.....	17
GEROJI PRAKTIKA.....	17
VEIKLOS TOBULINIMAS.....	18
VERTINIMO DALYVIŲ ATSILIEPIMAI.....	20
KAS TOLIAU?	21

Kontekstas

Studijų kokybės vertinimo centras 2020 metais pradėjo naują – antrąjį – išorinio aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo ciklą. Šis vertinimas vykdomas, vadovaujantis 2019 m. gruodžio 19 d. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintu [Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais](#) (toliau – Aprašas), 2020 m. kovo 13 d. įsigaliojusia Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC, Centras) [Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika](#) (toliau – Metodika) bei Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos paskelbtu [Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo planu](#).

Aukštųjų mokyklų veiklos pagrindas – autonomija, apimanti akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiama savivaldos principu ir akademinė laisvė

Ši apžvalga parengta remiantis 24-ių iš šiuo metu veikiančių 37 aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo ekspertų išvadomis ir rekomendacijomis.

Išorinio vertinimo tikslai yra daugialypiai:

- ▶ remiantis ekspertų parengtomis išvadomis, nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę,
- ▶ sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti,
- ▶ skatinti kokybės kultūrą,
- ▶ informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę

Apžvalgos tikslas – apibendrinti ir aptarti naujojo aukštųjų mokyklų veiklos išorinio vertinimo antrojo ciklo dalinius rezultatus, pastebėti bendras tendencijas ir padėti Lietuvos aukštosioms mokykloms, atsižvelgiant į individualias ir bendras ekspertų pastabas, tobulinti savo veiklą. Didelis dėmesys skiriamas kokybės vadybos sistemoms, jų atitikčiai Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėms (toliau – ESG).

Apžvalgoje apibendrinami šių aukštųjų mokyklų išorinio veiklos vertinimo (2020-01-01- 2023-06-01) rezultatai:

- **šešių universitetų** – Klaipėdos universiteto (KU), ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto (ISM), Vilniaus dailės akademijos (VDA), Lietuvos muzikos ir teatro akademijos (LMTA), Vilniaus universiteto (VU), Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VILNIUS TECH);
- **aštuoniolikos kolegijų** – Alytaus kolegijos (AK), Kauno kolegijos (KK), Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos (KMAIK), Kauno technikos kolegijos (KTK), Klaipėdos valstybinės kolegijos (KVK), Kolpingo kolegijos (KOK), Lietuvos aukštosios jūrėivystės mokyklos (LAJM), Lietuvos verslo kolegijos (LVK), Marijampolės kolegijos (MK), Panevėžio kolegijos (PK), Socialinių mokslų kolegijos (SMK), Šiaulių valstybinės kolegijos (ŠVK), Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos (TTVAM), Utenos kolegijos (UK), Vilniaus dizaino kolegijos (VDK), Vilniaus kolegijos (VK), Vilniaus technologijų ir dizaino kolegijos (VTDK), Vilniaus verslo kolegijos (VVK).

Išorinis ekspertinis veiklos vertinimas grindžiamas trianguliacijos metodu:

1. aukštųjų mokyklų savianalizės suvestinėse pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis;
2. vizito į aukštąją mokyklą (įskaitant susitikimus su aukštųjų mokyklų vadovais, administracijos darbuotojais, dėstytojais, studentais, absolventais, socialiniais partneriais) metu surinkta informacija;
3. ekspertų grupės diskusijų metu padarytomis išvadomis.

Vadovaujantis Aprašu, šiame vertinimo cikle įgyvendinta naujovė – sričių vertinimas balais. Atskiros aukštųjų mokyklų veiklos sritys gali būti įvertintos:

- **puikiai – 5 balai** – sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje;
- **labai gerai – 4 balai** – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų;
- **gerai – 3 balai** – sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų;
- **patenkinamai – 2 balai** – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;
- **nepatenkinamai – 1 balas** – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

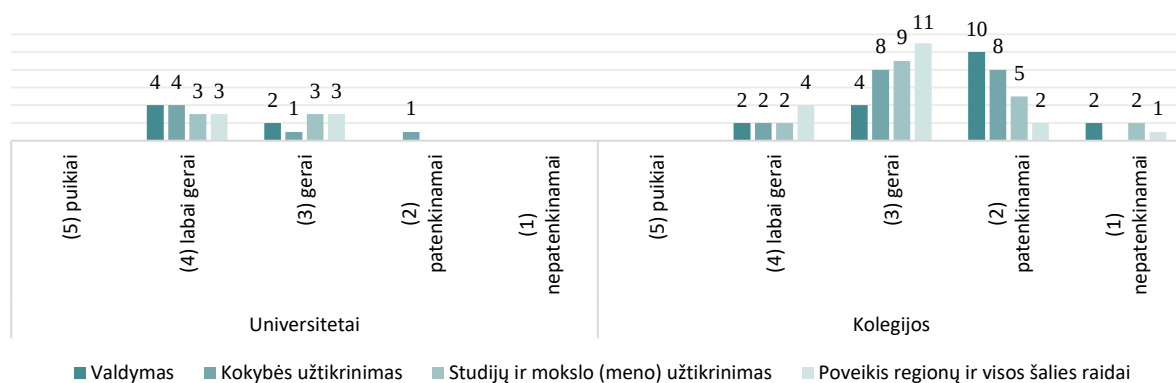
Vertinimo rezultatai

Aukštosios mokyklos parengė ir SKVC pateikė savianalizės suvestines. SKVC individualiai konsultavo aukštąsias mokyklas išorinio vertinimo proceso, savianalizės rengimo, pasiruošimo vizitui klausimais. Buvo sudarytos tarptautinės ekspertų grupės (dalyvavo ekspertai iš 19 užsienio šalių ir Lietuvos), įvyko fiziniai ir nuotoliniai vizitai į aukštąsias mokyklas. Surinktos informacijos pagrindu buvo parengtos vertinimo išvados. Ekspertai 24 aukštąsias mokyklas (visus 6 universitetus ir

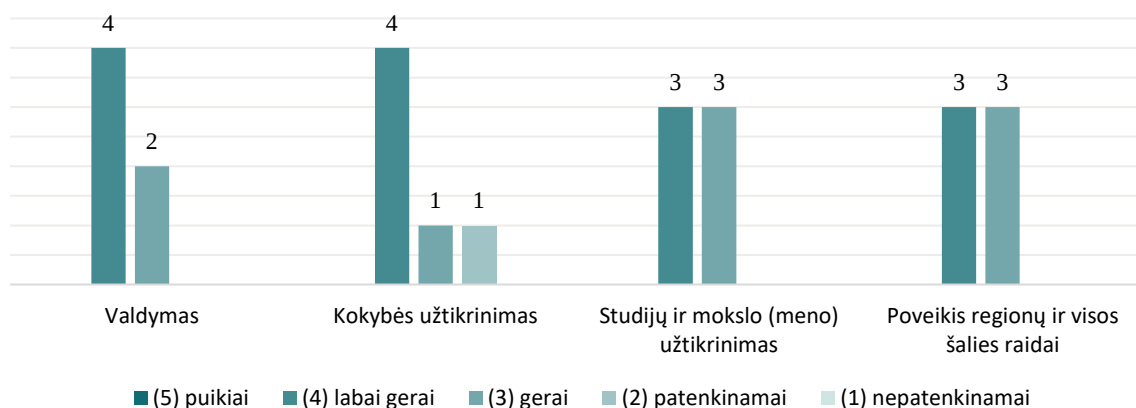
15 kolegijų) įvertino teigiamai, o 3 kolegijų veikla įvertinta neigiamai. SKVC direktoriaus įsakymais teigiamai įvertintos aukštosios mokyklos (21) akredituotos maksimaliam 7 metų laikotarpiui, 3 kolegijos – 3 metų laikotarpiui. Lig šiol nė viena aukštoji mokykla nei vienoje vertinamojoje srityje negavo aukščiausio įvertinimo – 5 balų.

Aukštųjų mokyklų veikla vertinta 4 srityse:

- ▶ valdymo,
- ▶ kokybės užtikrinimo,
- ▶ studijų ir mokslo (meno) veiklos,
- ▶ poveikio regionų ir visos šalies raidai



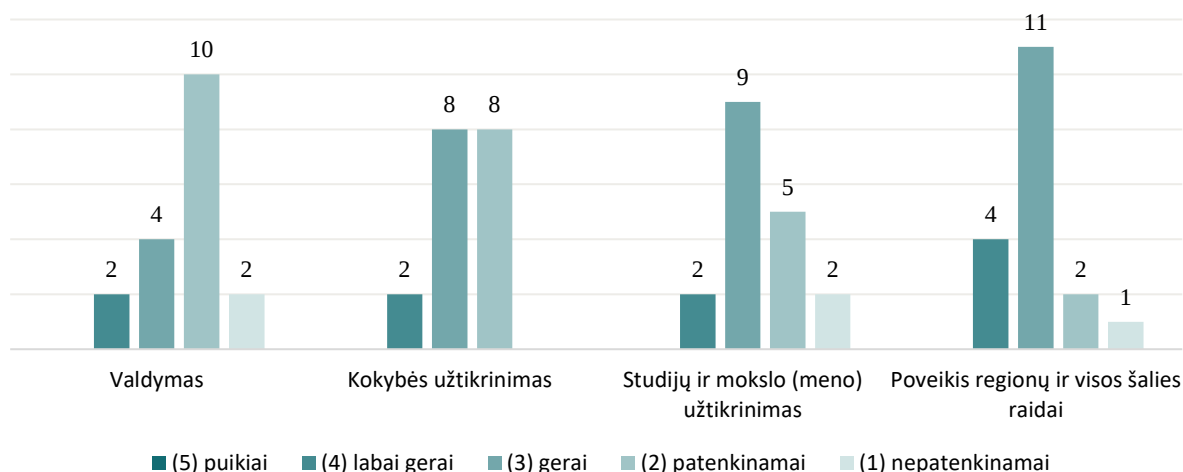
1 pav. Universitetų ir kolegijų vertinimo balais pagal sritis palyginimas



2 pav. Universitetų vertinimas balais pagal sritis

Apibendrinus visų vertintų universitetų rezultatus balais pagal vertinamąsias sritis, galima teigti, kad daugeliu atvejų vertinimo sritys ekspertų įvertintos labai gerai ir gerai. Geriausiai įvertintos – *Valdymo ir Kokybės užtikrinimo* sritys. Jos 4 atvejais iš 6 įvertintos labai gerai ir tik 1 atveju *Kokybės užtikrinimas* įvertintas patenkinamai.

Analizuojant kolegijų vertinimo rezultatus, matyti, kad atskiros sritys įvertintos patenkinamai.



3 pav. Kolegijų vertinimas balais pagal sritis

Daugiausia (10 atvejų iš 18) patenkinamų balų skirta, vertinant *Valdymo ir Kokybės užtikrinimo* sritis, kurios įvertintos 2 balais, t. y. sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti. *Studijų ir mokslo (meno) veikla*, o taip pat *Poveikis regionų ir visos šalies raidai*, įvertinti gerai (11 atvejų iš 18).

Ekspertai pastebi, kad aukštosios mokyklos atsižvelgė ir įgyvendino daugumą pirmojo aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo ciklo (2011-2016 m.) metu pateiktų rekomendacijų. Deja, tenka konstatuoti, kad yra aukštųjų mokyklų, kurioms pateiktos analogiškos rekomendacijos, kaip ir pirmojo veiklos vertinimo ciklo metu. Vadinas, kad kai kurios aukštosios mokyklos neįgyvendino ar nevisiškai įgyvendino ankstesnio veiklos vertinimo rekomendacijas.

Eksptai savianalizų tekste pasigedo sąsajų tarp vertinamųjų sričių ir ypač sąsajų tarp strateginių ir kokybės rodiklių

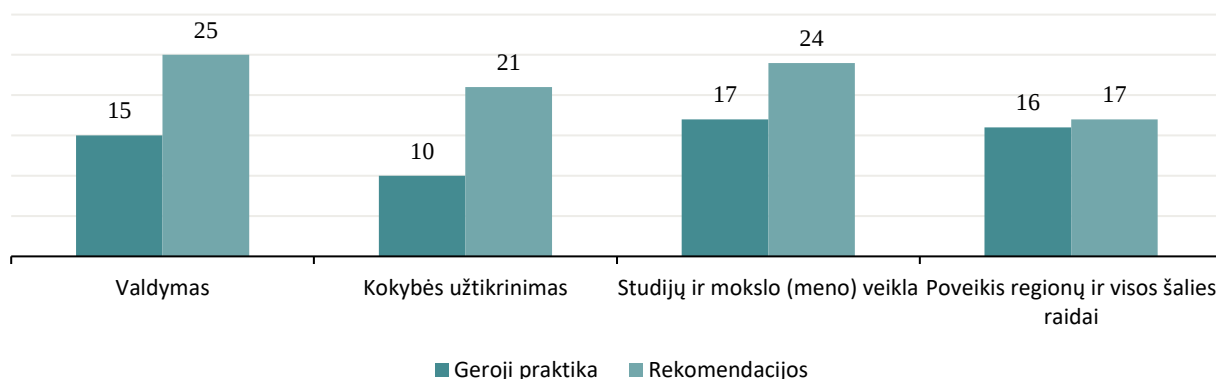
Analizuodami tiek kolegijų, tiek universitetų parengtas savianalizės suvestines, ekspertai atkreipė dėmesį į dokumentų apimtį (dauguma viršijo rekomenduojamą 60 puslapių apimtį) ir turinį – dažnai trūko analitinės informacijos. Ekspertai nurodė, kad dokumentuose buvo

pateikta nemažai informacijos, kuri perkelta iš pateiktų priedų, todėl kartojasi.

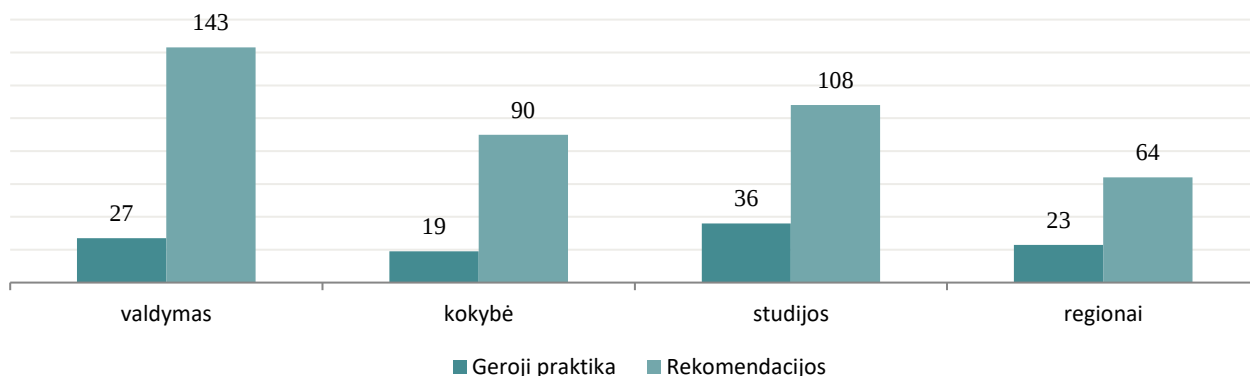
Išorinio vertinimo metu ekspertai atkreipė dėmesį į teigiamus pokyčius įvykusius po pirmojo vertinimo ciklo. Savo išvadose ekspertai pateikė universitetų ir kolegijų gerosios praktikos pavyzdžių (iš viso 163, 58 universitetams ir 105 kolegijoms). Dažniausiai tai susiję su *Valdymo* sritimi (26 proc.), *Studijų ir mokslo (meno) veikla* (33 proc.). Kolegijose pastebimas stiprus praktinis rengimas. Tiek kolegijose, tiek universitetuose išvystyti tvirti ryšiai su socialiniais partneriais, aukštosios mokyklos geba atsakyti į rinkos poreikius siūlydamos aktualias studijų, mokymosi visą gyvenimą programas, vykdydami bendrus projektus, mokslinius tyrimus. *Valdymo* srityje (26 proc.) teigiamai vertinta strateginių dokumentų atitiktis aukštųjų mokyklų misijoms, valstybės strateginiams dokumentams.

Svarbiausia išvadų dalis yra ekspertų teikiamos rekomendacijos. Ekspertai atkreipia dėmesį į visose srityse reikalingus pokyčius, rekomenduoja imtis veiksmų, kurie padėtų dar geriau vykdyti veiklas, pasiekti numatytų rezultatų. Atkreiptinas dėmesys ir į tobulintinas sritis, kurioms ekspertai pateikė rekomendacijas tiek universitetams (87), tiek kolegijoms (405) (iš viso 492). Ekspertų rekomendacijos dažniausiai buvo susijusios su *Valdymo*, *Kokybės užtikrinimo*, *Studijų ir mokslo (meno) veiklos* sritimis.

Žemiau pateikiami universitetų ir kolegijų gerosios praktikos pavyzdžių ir rekomendacijų skaičiai pagal vertinimo sritis.



4 pav. Universitetų gerosios praktikos pavyzdžių ir rekomendacijų skaičius pagal vertinimo sritis



5 pav. Bendras kolegijų gerosios praktikos pavyzdžių ir rekomendacijų skaičius pagal vertinimo sritis

Analizuodami *Valdymo* sritį, ekspertai rekomendavo aukštosioms mokykloms peržiūrėti strateginio planavimo procesus, įvertinti ir peržiūrėti veiklos rodiklius, kurie būtų geriau pamatuojami. Dažnu atveju strateginio planavimo dokumentai tenkino minimalius reikalavimus. Tai daugiau pasakytina apie kolegijas. Strateginiuose planuose aukštosioms mokykloms rekomenduojama numatomus rodiklius susieti su kokybės vadybos sistemomis, kad rodikliai būtų įvertinami ir kokybiniu požiūriu.

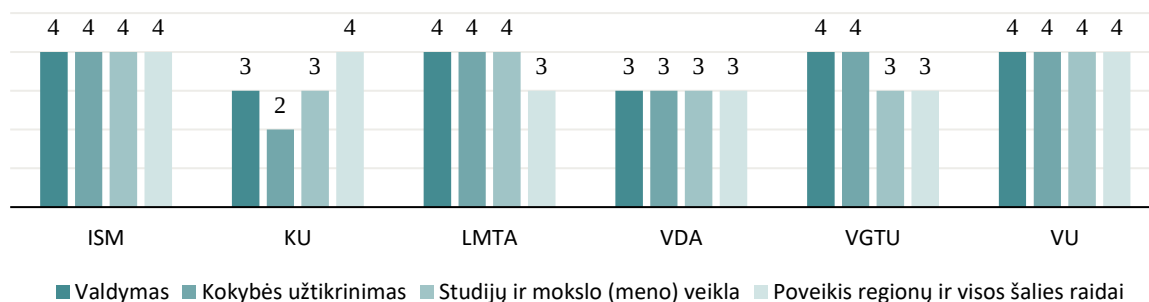
Kokybės užtikrinimo srityje ekspertai dažnai pasigedo aiškesnių sąsajų tarp įdiegtų kokybės vadybos sistemų ir ESG. Ekspertai rekomendavo aukštosioms mokykloms peržiūrėti, neretai supaprastinti ir parengti visoms suinteresuotoms šalims aiškesnius kokybės vadybos dokumentus.

Bendrai pastebimas
nepakankamas dėmesys
tarptautiškumo vystymui

Kalbant apie *Studijų ir mokslo (meno) veiklos* sritį, ekspertų rekomendacijos skirtos kiekvienai aukštajai mokyklai, tačiau išryškėjo viena bendra, neišskiriant nei universitetų, nei kolegijų, – tai tarptautiškumo vystymas. Ekspertai nustatė nepakankamą aukštųjų mokyklų dėmesį šiai veiklos sričiai, siaurą tarptautiškumo aukštajame moksle veiklų suvokimą.

UNIVERSITETŲ VERTINIMAS PAGAL SRITIS

Universitetai savo dydžiu ir vykdoma veikla gana skirtingi, todėl ekspertų pateiktos individualios išvados, gerosios praktikos pavyzdžiai ir rekomendacijos gali prisidėti prie kiekvienos jų veiklos gerinimo. Žemiau pateikiamas universitetų vertinimas balais pagal sritis:



7 pav. Universitetų vertinimas balais pagal sritis

Visi 6 vertinti universitetai
akredituoti maksimaliam 7
metų terminui

Kaip minėta, visos aukštosios mokyklos vertintos pagal 4 vertinamąsias sritis, kuriose ekspertai įvertino gerosios praktikos pavyzdžius ir juos nurodė vertinimo išvadose, taip pat nustatė tobulintinas sritis ir pateikė rekomendacijas.

Valdymo sritis

Vertindami **Valdymo** sritį, ekspertai pastebi teigiamus pokyčius ir pažangą, kurią universitetai, atsižvelgdami į ankstesnių vertinimų metu pateiktas rekomendacijas, padarė strateginio planavimo, rodiklių stebėsenos procese. Daugeliu atvejų strateginiai veiklos planai atitinka institucijų misiją, nustatytus kriterijus ir yra suderinti su nacionaliniais teisės aktais. Keturiais atvejais iš šešių valdymo sritis įvertinta labai gerai. Tačiau dar yra veiklų, kurias reikia tobulinti.

Ekspertai pasigenda konkretumo nustatant prioritetus, pagrindinių veiklos rodiklių apibrėžimo, todėl rekomenduoja aiškiau nustatyti institucinius prioritetus, kruopščiau atrinkti ir įvertinti svarbiausius duomenis, kurie būtų labiau susieti su pagrįstais tikslais, turinčiais didžiausią reikšmę strateginei plėtrai. Susirūpinimą kelia nepakankamas universitetų dėmesys rizikų vertinimui ir valdymui, kuris apimtų tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, galinčius turėti įtakos veiklos procesams. Išorinio vertinimo išvadose siūloma strateginį planavimą grįsti rizikų vertinimu, dokumentuoti rizikų vertinimo ir valdymo procesą, aiškiai apibrėžiant atsakomybes už rizikas, numatant jų mažinimo priemones, įdiegti rizikų registrą, apimančią visas strategines veiklos kryptis, ir užtikrinti, kad registras būtų nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas.

Rekomenduojama
strateginį planavimą labiau
grįsti rizikų vertinimu

Ekspertai palankiai vertina universitetų veiklą ir pastangas, plėtojant tarptautiškumą, apimančią studijas, mokslinius tyrimus, didinančius tarptautinį matomumą ir konkurencingumą. Tuo pačiu ekspertai pataria aukštosioms mokykloms skirti didesnę dėmesį, kad tarptautinė veikla visuose organizaciniuose lygiuose būtų vertinama, kaip svarbi strateginė priemonė. Tarptautiškumo tikslams pasiekti ekspertai rekomenduoja strateginio planavimo dokumentuose numatyti daugiau pamatuojamų ir palyginamų rodiklių: tarptautinių mokslinių publikacijų, tarptautinių mokslinių tyrimų projektų, tarptautinių patentų paraiškų, įdarbintų mokslininkų iš užsienio skaičiaus, o taip pat nuolatine studijų forma studijuojančių užsienio studentų skaičiaus.

Kokybės užtikrinimo sritis

Nagrinėdami **Kokybės užtikrinimo** sritį, ekspertai nustatė, kad aukštosios mokyklos turi aiškų siekį susieti kokybės vadybos sistemas su institucijos vertybėmis, strategija ir veiklos valdymu. Tačiau

Vis dar pasigendama visas
veiklos sritis apimančių kokybės
užtikrinimo sistemų

ekspertai siūlo universitetams imtis veiksmų, kad vidinės kokybės vadybos sistemos atitiktų Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo gairių ir nuostatų (ESG) reikalavimus, nes vis dar pasigendama nuoseklios visos veiklos sritis apimančios kokybės užtikrinimo sistemos.

Universitetai raginami peržiūrėti informacijos valdymo sistemas, jas atnaujinti,

sumažinant administracinę naštą darbuotojams. Rekomenduojama peržiūrėti ir aiškiau formalizuoti kokybės užtikrinimo dokumentus, įskaitant kokybės tikslus ir kokybės užtikrinimo sistemos aprašą, padaryti viešus ir visiems prieinamus tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis. Nors dauguma universitetų numatę paramos studentams priemones, ekspertai siūlo atlikti išsamią pagalbos studentams veiksmingumo analizę ir numatyti priemones teikti studentams (ypač iš užsienio) labiau individualizuotą ir veiksmingą paramą. Ekspertų įsitikinimu, grįžtamasis ryšys - tvirtas pagrindas gerinant bendravimą su studentais ir išorės suinteresuotosiomis šalimis, kokybės valdymo klausimais.

Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis

Apžvelgiant **Studijų ir mokslo (meno) veiklos** vertinimo sritį, ekspertai atkreipia dėmesį į tarptautiškumo vystymą. Universitetams rekomenduojama svarstyti galimybes integruoti tarptautinius aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį, siūlant studijų programas ir atskirus dalykus anglų kalba, sudaryti sąlygas integruotoms bendruomenėms, skatinti studentų ir darbuotojų išvykstatamąjį mobilumą. Siūloma apsvarstyti galimybes didinti studijų programų lankstumą (įskaitant tarpdiscipliniškumą ir daugiadiscipliniškumą), kad būtų patenkintas aiškus socialinių dalininkų poreikis, turėti akademinį personalą, kurio kompetencijos apimtų ne vieną studijų kryptį.

Siūloma didinti studentų ir darbuotojų mobilumą bei studijų lankstumą

Poveikio regionui ir visos šalies raidai sritis

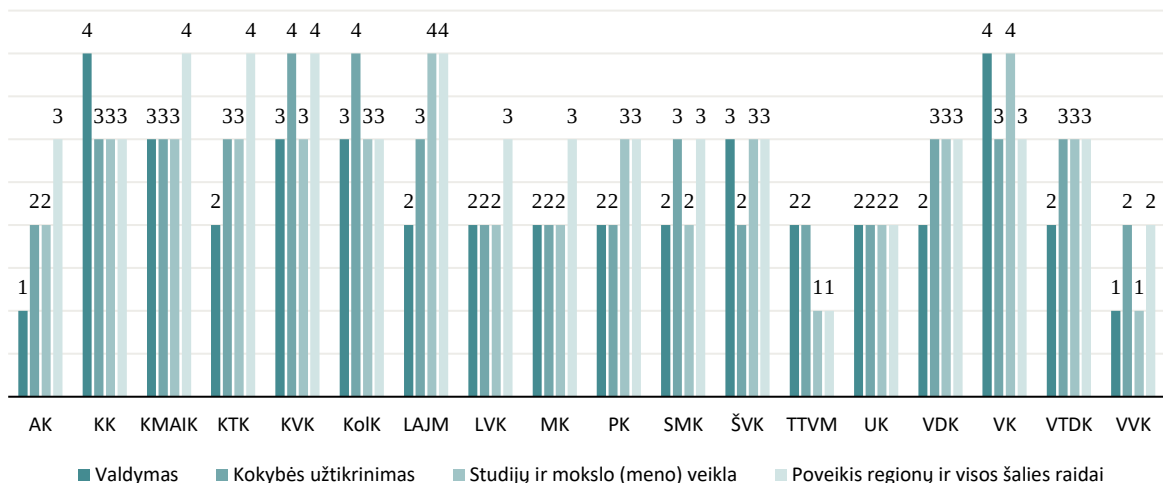
Vertinant universitetų daromą **Poveikį regionui ir visos šalies raidai**, ekspertai pastebi, kad aukštosios mokyklos demonstruoja išskirtinį supratimą, savo veiklos svarbą regionų verslams ir gebėjimą atliepti socialinių partnerių poreikius. Universitetai vis didesnę dėmesį skiria mokymosi visą gyvenimą poreikiams tenkinti, tačiau dar nėra įdiegę sistemingo mokymosi visą gyvenimą poreikių vertinimo proceso. Ekspertai rekomenduoja rinkti ir analizuoti informaciją apie regioninius ir nacionalinius poreikius, kad būtų galima plėtoti strateginį vystymąsi šioje srityje. Siūloma nustatyti objektyvius kriterijus poveikio regionų ir visos šalies raidai vertinti, o jų pagrindu parengti aiškius mokymosi visą gyvenimą skatinimo bendruomenėse planus.

KOLEGIJŲ VERTINIMAS PAGAL SRITIS

Rezultatai apibendrintai

Valstybinės ir nevalstybinės kolegijos savo dydžiu ir vykdoma veikla skiriasi, todėl ekspertinio vertinimo išvados, ir pateiktos rekomendacijos gali prisidėti prie šių aukštųjų mokyklų veiklos gerinimo.

Žemiau esančioje diagramoje pateiktas visų kolegijų vertinimas balais pagal sritis:



8 pav. Kolegijų vertinimas balais pagal sritis

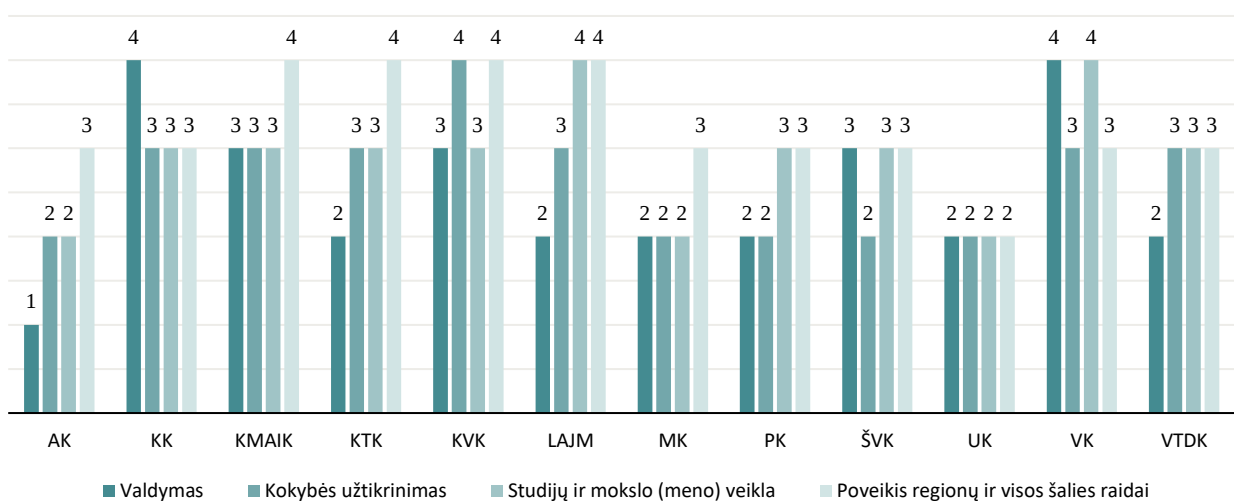
Kintanti demografinė situacija, kai per 5 metus 18 - 20 metų amžiaus gyventojų skaičius sumažėjo apie 20 proc., o šis sumažėjimas labiausiai juntamas regionuose, kur daugiausiai yra įsikūrusios kolegijos, neigiamai veikia studentų skaičių aukštosiose mokyklose. Darbo rinkos pokyčiai, jos poreikiai aukštos kvalifikacijos darbuotojams skatina kolegijas peržiūrėti studijų ir taikomųjų mokslinių tyrimų organizavimą ir integravimą.

Krentantis vidurinių mokslų pastaraisiais metais baigusių moksleivių žinių lygis taip pat turi neigiamos įtakos kolegijų veiklai, jos kokybei, o tuo pačiu koleginio išsilavinimo prestižui. Naujai išskylančius iššūkius aukštosios mokyklos gali suvaldyti, įgyvendindamos išorinio vertinimo metu ekspertų pateiktas rekomendacijas.

Iš įvertintų 18 kolegijų, 15 akredituotos maksimaliam 7 metų laikotarpiui, o 3 kolegijos, dėl neigiamo vertinimo, akredituotos 3 metų laikotarpiui

Iš įvertintų 18 kolegijų, 15 akredituotos maksimaliam 7 metų laikotarpiui, o 3 kolegijos, dėl neigiamo vertinimo, akredituotos 3 metų laikotarpiui

Toliau apžvalgoje atskirai pateikiami valstybinių ir nevalstybinių kolegijų rezultatai balais.

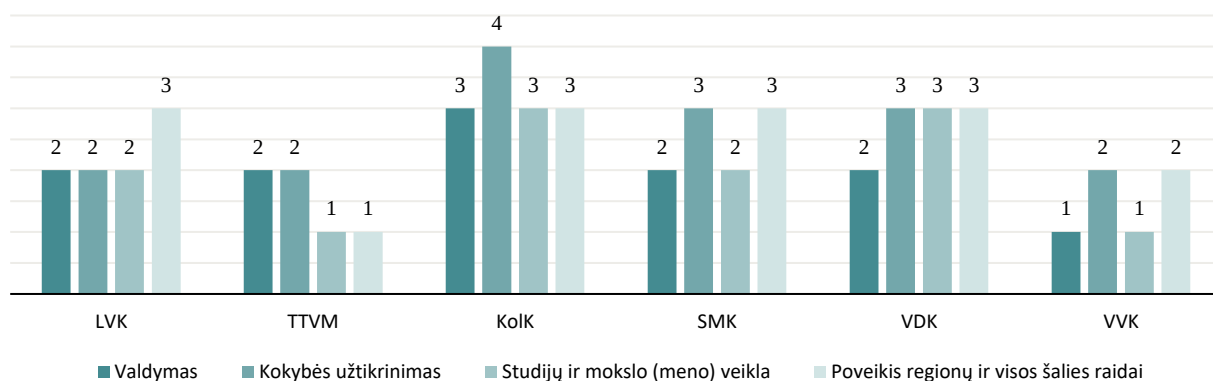


9 pav. Valstybinių kolegijų rezultatai balais pagal sritis

Analizuojant valstybinių kolegijų vertinimo rezultatus, galima įžvelgti tam tikrus dėsningumus. Kolegijų, esančių didžiuosiuose miestuose, *Poveikio regionų ir visos šalies raidai*, *Studijų ir mokslo*

(meno) veiklos, sritys įvertintos gerai, t. y. sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų. *Valdymo sritis* dažniausiai vertinta patenkinamai. Mažesniuose regionų centruose įsikūrusios kolegijos daugelyje sričių vertintos patenkinamai, t. y. sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti.

Kalbant apie nevalstybines kolegijas, kurių vertinimo rezultatai balais pateikti žemiau esančioje diagramoje (9 pav.), galima teigti, kad net dviem atvejais iš šešių kolegijos gavo neigiamą įvertinimą, t. y. bent viena vertinamoji sritis įvertinta nepatenkinamai, o labai gerai (4 balais) buvo įvertinta tik vienos kolegijos viena vertinamoji sritis.



10 pav. Nevalstybinių kolegijų rezultatai balais pagal sritis

Ekspertų pateiktos išvados ir jų analizė suteikia galimybes kolegijoms įvertinti ir tobulinti savo veiklą. Ekspertai pastebi, kad tiek valstybinės, tiek nevalstybinės kolegijos galėtų geriau išnaudoti gerąsias praktikas, jos turėtų būti plačiau viešinamos, o tai galėtų padėti pritraukti daugiau studentų, nes studentų skaičiaus mažėjimas rekomendacijose minimas, kaip viena iš spręstinių problemų.

Valdymo sritis

Valdymo srityje kolegijos padarė pažangą ir pasiekė aukštesnį nei patenkinamą lygį, tačiau dar yra sričių, kurias reikia tobulinti. Kolegijoms pateiktos 143 rekomendacijos, tai daugiausia rekomendacijų iš visų vertinimo sričių.

Ekspertai pastebi, kad kolegijų strategijos paprastai atitinka jų misiją, jose nurodomos sąsajos su nacionaliniais teisės aktais ir Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis. Tačiau atkreiptinas

Pastebimos nenuoseklios ir sudėtingos strateginio planavimo sistemos, taip pat rizikų valdymo metodikų nebuvimas

dėmesys į pernelyg sudėtingą ir neretai nenuoseklią strateginio planavimo sistemą. Daugeliu atvejų tikslų, uždavinių, numatytų įgyvendinti priemonių ir vertinimo rodiklių sąrašas yra ilgas ir sudėtingas („...ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad keturiems strateginiams tikslams stebėti ir valdyti jų įgyvendinimą institucija iš

viso taiko 82 rodiklius“), o tai trukdo veiksmingai vykdyti stebėseną ir kontroliuoti įgyvendinimo procesą. Pastebima, kad, taikant netinkamą skaičiavimo algoritmą, gaunami klaidinantys rezultatai, nes pasiektų tikslų, uždavinių ir rodiklių procentinė dalis rodo pažangą. Susirūpinimą kelia pasirinktas sprendimas – pernelyg platus strateginių planų aprašymas, kuriuo tenkinami minimalūs

reikalavimai, tokiu būdu išvengiama išsamesnės analizės. Rizikos vertinimas – tai procesas, vykdomas kartu su veiklos planavimu, vertinant vidinius ir išorinius veiksnius, tačiau pastebima, kad mažai dėmesio skiriama SSGG analizei, kuri yra rizikų valdymo pagrindas. Dažniausiai pateikiamos stiprybės ir galimybės, tačiau pasigendama silpnųjų ir grėsmių analizės, o tai rodo kolegijų reaktyvų, bet ne proaktyvų požiūrį į galimus ekstremalius scenarijus bei jų pasekmes. Kolegijoms rekomenduojama parengti rizikų valdymo metodikas, kurios leistų plačiau ir struktūriškiau vertinti rizikų valdymą (pavyzdžiui, dėl galimo būsimo studentų skaičiaus mažėjimo, studentų nubyrėjimo ir t. t.). Pastebima, kad nėra sąsajų tarp kokybės vadybos procesų ir strateginių tikslų, todėl kokybiniai rodiklių rezultatai nepakankamai išsamiai vertinami kaip kiekybiniai rezultatai. Ekspertai pastebi, kad „reikia tobulinti atitinkamų duomenų arba valdymo informacijos rinkimą ir vėlesnį jų panaudojimą pagal sistemingą stebėsenos ir tobulinimo modelį“.

Ekspertai konstatuoja, kad kolegijose yra įdiegtos patikimos darbuotojų įdarbinimo ir vertinimo procedūros ar mechanizmai, neretai palankiai vertinama parama dėstytojams. Tačiau analizuojant akademinio personalo, turinčio mokslo daktaro laipsnį, duomenis, matyti, kad tokių dėstytojų pasiskirstymas tarp fakultetų ir studijų programų neretai netolygus, ir tai kelia rizikas dėl galimybių pasiekti strateginius tikslus.

Daugelyje savianalizės suvestinių **tarptautiškumas** pripažįstamas viena iš pagrindinių tobulintinų sričių, tačiau strateginiai tarptautiškumo tikslai (studentų ir akademinio personalo mainai, moksliniai tyrimai, užsienio dėstytojų pritraukimas) nepakankamai atspindėti kolegijų strateginiuose veiklos dokumentuose. Ekspertai ragina „*permąstyti organizacinę valdymo struktūrą, įtraukiant tarptautinius ekspertus, siekiant stiprinti Kolegijos tarptautiškumą, o asmeniui, kuris atsakingas už su tarptautiškumu susijusius reikalus, skirti svarbesnę strateginę poziciją Kolegijos struktūroje.*“ Aukštosios mokyklos skatinamos rasti būdų, kaip padidinti studentų, išvykstančių studijuoti į užsienį, skaičių. Nepakankamas dėmesys skiriamas informacijos (planavimo, kokybės, paramos studentams dokumentų) sklaidai užsienio kalba internetinėse svetainėse. Ekspertai rekomenduoja aukštosioms mokykloms aiškiai ir viešai skelbti siūlomus paramos užsienio studentams būdus. Pastebimos ribotos akademinio personalo užsienio kalbų žinios.

Tarptautiškumo tikslai
nepakankamai
atspindėti strategijose

Apibendrinant, ekspertai konstatuoja, kad **bendradarbiavimas su studentų sąjungomis** vyksta gerai, studentams atstovaujama įvairiose organizacinėse struktūrose, darbo grupėse, tačiau, ekspertų nuomone, ne visose kolegijose užtikrinamas studentų dalyvavimas planavimo ir sprendimų priėmimo procesuose, neretai studentams trūksta grįžamojo ryšio, o studentų savivaldos organizacijos finansiškai priklausomos nuo kolegijų vadovybės.

Ne visada užtikrinamas tinkamas
studentų dalyvavimas sprendimų
priėmimo procesuose

Efektyviam veiklos planavimui svarbus **suinteresuotų šalių bendradarbiavimas**. Ekspertai palankiai vertina bendradarbiavimą, socialinių partnerių įtraukimą į valdymo organus, studijų programų, baigiamųjų darbų komitetus, tačiau neretai šis bendradarbiavimas yra paremtas kolegijų darbuotojų asmeniniais kontaktais, o ne strateginiu požiūriu, ir ekspertai įžvelgia rizikas, kad kai kurie ryšiai ir

sukauptos žinios, susijusios su bendradarbiavimu su socialiniais partneriais, gali dingti asmeniui išėjus iš aukštosios mokyklos.

Kokybės užtikrinimo sritis

Analizuojant **Kokybės užtikrinimo** sričiai pateiktas ekspertų rekomendacijas, matyti, kad kolegijos atsižvelgė į ankstesnio išorinio vertinimo rekomendacijas, ėmėsi veiksmų tobulinti savo veiklą ir galima daryti prielaidą, kad kokybės vadybos sistemos daugumoje aukštųjų mokyklų vertinamos kaip nuosekliai veikiančios, o tai rodo gerą ir tvirtą aukštųjų mokyklų kokybės vadybos lygį. Nepaisant teigiamų pokyčių, ekspertai nustatė ir esminių trūkumų, kuriuos būtina šalinti. Aukštosios mokyklos nurodė, kad kokybės vadybos sistemos kurtos, įdiegtos, o kai kuriose kolegijose ir sertifikuotos vadovaujantis ISO standartais, ir matomas skirtumas tarp kolegijų, kurių vienos savo kokybės vadybos sistemas visiškai susiejo su ESG, o kitoms vis dar aktuali ši rekomendacija: „...turėtų persvarstyti ir peržiūrėti savo kokybės užtikrinimo sistemą, kad ji pilnai atitiktų Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių 1 dalį. Tai darydama ji turėtų užtikrinti, kad į studentą orientuotas mokymasis, dėstymas ir vertinimas būtų tinkamai suprantami ir į juos būtų prideramai atsižvelgta kokybės užtikrinimo sistemoje.“).

Ne visos kokybės vadybos sistemos yra pilnai susietos su ESG

Vertindami kolegijas, ekspertai nustatė, kad tarp praktikos ir dokumentais pagrįstos formalios kokybės vadybos sistemos yra atotrūkis, neaišku, kaip kokybės užtikrinimas per skirtingus procesus ir procedūras yra susietas su kitais veiklos plėtros ir išteklių prioritetais. Manytina, kad veikla tobulinama neformaliai. Daugeliu atvejų kokybės vadybos sistemos buvo gerai dokumentuotos, tačiau ekspertai atkreipia dėmesį ir aukštosioms mokykloms siūlo apsisvarstyti, kaip patobulinti ir supaprastinti Kokybės vadovą, kad jis taptų patogesniu ir išsamesniu vadovu darbuotojams ir studentams, atspindėtų kasdieninę veiklos praktiką. („Kolegijai ir jos bendruomenei būtų naudinga aiški, paprasta kokybės politika su įvardintais kokybės tikslais, kasdieninės veiklos praktikos atspindėjimas kokybės vadybos sistemoje“). Atliekant Kokybės užtikrinimo srities vertinimą, kai kuriose kolegijose paaiškėjo, kad vidinė kokybės vertinimo sistema nepadeda socialiniams dalininkams susidaryti nuomonę apie bendrą institucijos situaciją, nes „...ji nesuteikia informacijos apie tai, ar Kolegija artėja link savo strateginių tikslų, ar ne.“

Pastebimas atotrūkis tarp dokumentų ir praktinio įgyvendinimo

Ne visose vertintose kolegijose, įgyvendinant kokybės valdymą, užtikrinamas principas „planuok – daryk – tikrink – veik“. Ekspertai rekomenduoja daugiau dėmesio skirti duomenų analizei ir stebėsenai bei jos rezultatų panaudojimui tobulinant kolegijų veiklą.

Ekspertai teigiamai vertina kolegijų teikiamą paramą savo darbuotojams ir studentams, konstatuoja, kad kolegijos turi tinkamas priemones, užtikrinančias akademinį sąžiningumą, apeliacijų ir skundų nagrinėjimo procedūras. Tiek *Valdymo*, tiek *Kokybės* užtikrinimo srityse, ekspertai pasigenda reikiamo dėmesio **rizikų valdymui**, todėl kolegijų vadovams siūlo racionalizuoti rizikų valdymą skirtinguose kokybės vadybos sistemos dokumentuose, taip užtikrinant vienodą atitinkamą rizikos

veiksnių nustatymą ir sušvelninimą skirtingose veiklos srityse. Viena iš rizikų - tai **studentų „nubyrėjimas“**. Pačios aukštosios mokyklos pastebi, kad studentų, nebaigiančių studijų, lygis yra nuolatinė problema, tačiau nevisos kolegijos tiria priežastis, kodėl studentai nutraukia studijas, kokybės vadybos dokumentuose (Kokybės vadove, procedūrose) nėra ankstyvo priežasčių nustatymo priemonių ir mechanizmų. Ekspertai siūlo apsvarstyti galimybes pradėti vykdyti studijas nutraukiančių studentų apklausas, kurios padėtų analizuoti priežastis ir tuo pačiu tobulinti kokybės vadybos sistemas.

Fiksuojami dideli studijas nebaigiančių studentų skaičiai, bet ne visada tiriamos to priežastys

Ekspertų manymu, kolegijų įdiegtų kokybės vadybos sistemų silpnoji sritis – tai tarptautiškumo skatinimo veiklų analizė ir informacijos sklaida. Kadangi daugumą dokumentų kolegijos skelbia tik

Turėtų būti didinamas dokumentų prieinamumas juos skelbiant viešai ir anglų kalba

lietuvių kalba, jie tampa daug mažiau prieinami tarptautinei akademinei ir profesinei bendruomenei. Bendra rekomendacija vertintoms kolegijoms – skelbti informaciją apie savo kokybės užtikrinimą anglų kalba, o

aktuales vidinius kokybės dokumentus, kurie dabar prieinami tik vidiniame tinkle, kolegijos turėtų skelbti viešosiose interneto svetainėse. Tokiu būdu tarptautinė akademinė ir profesinė bendruomenė galėtų susipažinti su kolegijose įdiegta kokybės vadybos sistema, puoselėjama kokybės kultūra, o aukštosios mokyklos išplėstų savo galimybes pritraukti užsienio studentus. Taip pat rekomenduojama teikti veiksmingesnę paramą darbuotojams ir studentams, kad jie ugdytų tarptautinėje aplinkoje reikalingus gebėjimus ir galėtų tapti kompetentingais tarptautinės akademinės bendruomenės nariais.

Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis

Studijų ir mokslo (meno) veiklos vertinimo sritis kolegijose buvo vertinama įvairiai, gerai įvertintos 9 kolegijos iš 18.

Vertindami šią sritį, ekspertai pastebi, kad tiek studentai ir absolventai, tiek socialiniai partneriai teigiamai vertina praktinio darbo mastą studijų programose, stiprėjančią darbuotojų orientaciją į praktinę veiklą, aktyvėjančią jų dalyvavimą kolegijų akademinėje veikloje, aktyviau vykdomą mokslinių tyrimų ir plėtros veiklą, tiesiogiai susijusią su studijų programų sritimis. Nepaisant teigiamų tendencijų, ekspertai pateikė rekomendacijų šiai vertinimo sričiai.

Gera vertinama orientacija į praktinę veiklą

Kolegijose diegiamas į studentą orientuotas mokymas, ekspertai pastebi, kad kolegijos įtraukia „*studentus į programų rengimą ir vertinimą bei <...> teikiamų paslaugų lankstumą ir individualizavimą.*“ Tačiau yra erdvės tobulėti plečiant suvokimą apie į studentą orientuotą mokymą, pvz. taikant inovatyvius mokymo metodus, todėl ekspertai rekomenduoja toliau skirti dėmesio šiam klausimui.

Ekspertai atsargiai vertina kolegijų siekį išlaikyti programas, į kai kurias priimama labai mažai studentų, o jų tęstinumas priklauso nuo to, ar jos bus subsidijuojamos kitų studijų programų sąskaita. Mažos studentų grupės gali nesuteikti studentams tinkamos mokymosi patirties ir kokybės,

todėl ekspertai rekomenduoja aukštosioms mokykloms parengti kriterijus, kuriais remiantis būtų priimami sprendimai dėl programų, kuriose studentų skaičius yra mažas arba mažėja, išsaugojimo.

Dėl mažėjančio studentų
skaičiaus turėtų būti peržiūrimas
programų paketo tvarumas

Siekiant spręsti studentų nubyrimo problemas, ekspertai siūlo išanalizuoti pagrindines nuolatinio į studijų programas priimamų studentų skaičiaus mažėjimo priežastis, kad būtų užtikrintas dabartinio ir būsimo programų paketo tvarumas. Aukštosios mokyklos turėtų pereiti prie aktyvesnio ir į ateitį orientuoto požiūrio į programų kūrimą, pagrįsto sisteminga regiono darbo rinkos vidutinės trukmės ir ilgalaikių poreikių analize.

Atkreiptinas dėmesys, kad kolegijoms trūksta sistemingo požiūrio į tarptautiškumą. Nors aukštosios mokyklos savo strateginio planavimo dokumentuose numatysios veiklas tarptautiškumui plėtoti, tačiau ekspertai pasigedo tikslių rodiklių ir priemonių, kaip įgyvendinti būsimą tarptautiškumo veiklą ir kaip įvertinti tokios veiklos veiksmingumą. Norint palengvinti tarptautiškumo įgyvendinimą, vis dar aktuali rekomendacija gerinti užsienio kalbų mokėjimo lygį. Apibendrinant, rekomenduojama kolegijoms parengti tarptautiškumo strategijas, kuriose būtų numatyti aiškūs ir pamatuojami rodikliai, užtikrinantys **studentų ir akademinio personalo mobilumą, tarptautinį mokslinį bendradarbiavimą** ir toliau skirti dėmesį bei pastangas šiam strateginiam tikslui

Tarptautiškumo plėtojimas
turėtų būti paremtas tiksliais
rodikliais ir priemonėmis

Silpniausia sritis, vertinant kolegijų veiklą, yra **taikomųjų mokslinių tyrimų veikla**. Mokslinės veiklos rezultatai kolegijose yra kuklūs ir nors kolegijos glaudžiai bendradarbiauja su socialiniais partneriais, bendradarbiavimas taikomųjų mokslinių tyrimų veikloje galėtų būti aktyvesnis. Kolegijose

Silpniausiai ekspertų vertinama –
taikomųjų mokslinių tyrimų veikla

darbuotojų, turinčių daktaro laipsnį, pasiskirstymas tarp fakultetų ir studijų programų yra netolygus, ir atitinkamai taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatų lygis įvairiose srityse yra skirtingas. Teikdami rekomendacijas, ekspertai atkreipė dėmesį, kad taikomojo mokslo ir eksperimentinės plėtros rodikliai, įskaitant taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose dalyvavusių studentų skaičių, mokslinių publikacijų recenzuojamuose tarptautiniuose mokslo leidiniuose skaičių, įgyvendintų tarpinstitucinių projektų skaičių, ne visada būna pasiekti. Ekspertai siūlo daugiau dėmesio skirti mokslinių tyrimų veiklos propagavimui ir valdymui, skiriant akademiniam personalui užtektinai išteklių dalyvauti MTEP projektuose, tuo pačiu aukštosios mokyklos turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojų laiko skyrimas užsakoviesiems tyrimams neturėtų neigiamo poveikio dėstymui.

Užsienyje įgytų kvalifikacijų pripažinimą šiuo metu Lietuvoje turi teisę vykdyti iš viso 17 aukštųjų mokyklų, o 2022 m. teisę vykdyti išskirtinai Ukrainos kvalifikacijų pripažinimą gavo dar 9 kolegijos (AK, KMAIK, KTK, LAJM, MK, PK, SVK, UK, VTDK). Ekspertai susipažino su SKVC kaip Lietuvos ENIC/NARIC¹ centro rengiamomis ataskaitomis ir rekomendacijomis aukštosioms mokykloms ir taip pat pritarė, kad užsienyje įgytų kvalifikacijų ir dalinių studijų pripažinimo procesas vertintose

¹ Europos nacionalinių informacijos centrų tinklas (ENIC) ir Nacionalinių akademinio pripažinimo informacijos centrų tinklas (NARIC).

kolegijose yra dokumentuotas ir įgyvendinamas. Ankstesnio neformaliojo mokymosi ir savišvietos pripažinimo tvarkos kolegijose taip pat parengtos, tačiau įgyvendinimą vertinti sudėtinga, kadangi paraiškų vertinti ankstesnio neformaliojo mokymosi ar savišvietos būdu įgyto išsilavinimo beveik nėra. Ekspertai rekomenduoja šviesti šia tema studentus, kad jie žinotų apie pripažinimo galimybes.

Poveikio regionui ir visos šalies raidai sritis

Vertinant aukštųjų mokyklų daromą **Poveikį regionui ir visos šalies raidai**, kolegijos savianalizės ataskaitose nurodė, kad plėtoja tvirtas ir efektyvias partnerystes savo regione. Kaip vieną iš stipriųjų veiklos pusių šioje srityje, kolegijos nurodo aktyvų ir pastovų bendravimą su absolventais, darbdaviais ir socialiniais partneriais. Nors daugeliu atvejų (11 iš 18) ši sritis įvertinta gerai, ekspertų manymu, nepakankamai pateikta informacijos, kaip šioje srityje buvo stebimi ir vertinami aukštųjų mokyklų keliami tikslai, ir kaip tobulinama veikla, remiantis surinkta informacija. Ekspertai rekomenduoja atlikti sistemingesnę poreikių analizę, analizuoti surinktus duomenis, susijusius su regioninės plėtros veikla, įskaitant mokslinių tyrimų veiklos poveikį regioniniams ir nacionaliniams tikslams, mokymosi visą gyvenimą veiklą. Ekspertai atrado nemažai mokymosi visą gyvenimą gerosios praktikos pavyzdžių, tačiau nurodo, kad kolegijos turėtų aktyviau bendrauti su vietos bendruomenių atstovais, pačios siūlydamos trumpus kursus, seminarus, praktinius užsiėmimus ir t. t. Ir vertindamos pasiektą rezultatą, pernelyg nepasikliauti *ad hoc* socialinių partnerių atsiliepimais, bet laikytis sistemingo požiūrio, formalizuoti bendradarbiavimą, grįžtamąjį ryšį iš socialinių partnerių bei nusistatyti strateginius prioritetus šioje srityje ir vertinti pasiekimus.

Kolegijų partnerysčių plėtojimas
savo regione vertinamas gerai

Vertindamos mokymosi visą gyvenimą veiklą, kolegijos naudoja kiekybinius rodiklius, kurie ekspertų manymu, neatspindi šios veiklos kokybės, todėl rekomenduoja šalia kiekybinių rodiklių naudoti kokybinius rodiklius.

GEROJI PRAKTIKA

Vykdam išorinį veiklos vertinimą, ekspertai visuomet teikia rekomendacijas veiklai tobulinti, tačiau įvardina gerosios praktikos pavyzdžius tik tose institucijose ir tose srityse, kur aukštųjų mokyklų veikla galėtų būti pavyzdžiu kitoms aukštosioms mokykloms ir kur pasiekta itin gerų rezultatų. Išnagrinėjus ekspertų pateiktas išorinio vertinimo ataskaitas, galima daryti prielaidas, kad beveik visose aukštosiose mokyklose yra gerosios praktikos ir patirties pavyzdžių, kuriais būtų galima dalintis. Tačiau iš 18 kolegijų 2 aukštosiose mokyklose gerosios praktikos pavyzdžių nenustatyta nei vienoje srityje.

Nustatyti 58 gerosios praktikos
pavyzdžiai universitetuose ir
105 – kolegijose

Apžvelgiant **gerosios praktikos pavyzdžius universitetuose** (viso nustatyta 58), galima teigti, kad universitetai, turėdami didesnę potencialą, lyginant su praėjusio vertinimo ciklo (2013 – 2016 m.) rezultatais, **padarė neabejotiną pažangą, strateginio planavimo, rodiklių stebėsenos procese.**

- Ekspertai, kaip vieną didžiausių universitetų stiprybių, išskiria strateginį mąstymą, kuris neatsiejamas nuo vidinės kokybės užtikrinimo sistemos.
- Veiksmingų kokybės vadybos sistemų diegimas, aktyvus socialinių dalininkų bendravimas, įskaitant aktyvų studentų įsitraukimą, užtikrina efektyvų universitetų reagavimą į jų įvardintas problemas.
- Ekspertai atkreipia dėmesį į universitetuose nusistovinę pusiausvyrą tarp formalių ir neformalių procesų, padedančių visiems darbuotojams ir studentams palaikyti kokybės užtikrinimo procesus.
- Dar vienas universitetų gerosios praktikos pavyzdys, kurį išskiria ekspertai, tai vidaus ir išorinių fondų panaudojimas, kuriant palankią ir tarptautiniu mastu konkurencingą mokslinių tyrimų aplinką. Universitetai stiprina gebėjimus ir plėtoja mokslinių tyrimų kokybę, pritraukdami geriausius tyrėjus iš Lietuvos ir užsienio.

Analizuojant **kolegijų** išorinio vertinimo rezultatus, ekspertai tarp gerosios praktikos pavyzdžių (viso nustatyta 105) nurodo **stiprėjantį ryšį tarp teorijos ir praktinio mokymo**, kuris laikomas labai svarbiu. Praktinis mokymas studijų programose sudaro ne mažiau kaip trečdalį studentų laiko. Stipri pedagoginių darbuotojų orientacija į praktinę veiklą, išorės socialinių partnerių pripažįstama ir vertinama tiek regioniniu, tiek ir nacionaliniu lygmeniu.

Kolegijos glaudžiai bendradarbiauja su socialiniais partneriais įvairiais lygmenimis, kuriami tvarūs ryšiai kolegijų bendruomenėse - ir ekspertai pastebi, kad tiek socialiniai partneriai, tiek studentai yra sėkmingai įtraukiami į kokybės užtikrinimą.

Nors ekspertai teikia daug rekomendacijų į studentą orientuoto mokymosi koncepcijos plėtrai, tačiau kai kuriose kolegijose nustatoma, kad ši samprata yra įdiegta ir efektyviai veikia praktikoje.

Kolegijos daugeliu atvejų veikia regionų centruose, todėl ekspertai, tarp gerosios praktikos pavyzdžių, išskiria kolegijų lyderystę, integraciją į regionų ekosistemas ir veiksmingą bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, skatinant regionų plėtrą.

Atkreiptinas dėmesys, kad kolegijos siūlo profesines aukštojo mokslo studijų programas, kurios yra unikalios Lietuvoje, todėl gali turėti poveikį ne tik atskiram regionui, bet ir šalies lygiu, o taip pat derėtų su naujomis tarptautinėmis tendencijomis ir atlieptų atsirandančius poreikius. Pastebima, kad kolegijos dažnai geba greitai reaguoti į darbo rinkos poreikius ir teikti paklausias programas, kurių reikia socialiniams partneriams ir regionui.

Kolegijos atsižvelgdamos į darbo rinkos ir socialinių partnerių poreikius, plėtoja įvairių formų mokymosi visą gyvenimą veiklą. Jos siūlo daugybę kursų, seminarų, mokymų darbo vietoje, unikalių programų, nuotolinio ir virtualaus mokymosi paslaugas, skirtas verslo įmonėms, viešosioms ir valstybinėms institucijoms, įvairaus amžiaus ir išsilavinimo žmonėms.

VEIKLOS TOBULINIMAS

Analizuojant išorinio vertinimo ataskaitas ir išvadas matyti, kad situacija aukštosiose mokyklose, lyginant su praėjusio vertinimo ciklo (2011-2016 m.) rezultatais, gerėja. Stiprėja ryšys tarp kokybės

valdymo procesų ir strateginių tikslų, o tai rodo, kad aukštosios mokyklos naudoja ankstesnių vertinimų rekomendacijas. Tuo pačiu ekspertai pabrėžia aspektus, įvardindami aukštųjų mokyklų stipriąsias ir tobulintinas sritis, pateikdami rekomendacijas, veiklai gerinti. Dažniausiai pateikiamos pastabos ir **tobulintini klausimai** reikalauja sistemingesnio aukštųjų mokyklų požiūrio, neišskiriant kolegijų ir universitetų.

Vertindami **Valdymo** sritį ekspertai pastebi sudėtingą ir neretai nenuoseklią strateginio planavimo sistemą aukštosiose mokyklose, atkreipia dėmesį į nepakankamai aiškiai nusistatytus institucinius prioritetus, nepakankamai atspindėtus tarptautiškumo tikslus (pasigendama išmatuojamų ir palyginamų rodiklių) strateginiuose veiklos dokumentuose. Taip pat akcentuojamas ilgas ir sudėtingas numatytų įgyvendinti priemonių ir vertinimo rodiklių sąrašas, daugiausiai apsiribojant tik kiekybiniais rodikliais, nepakankamas sąsajas tarp kokybės vadybos procesų ir strateginių tikslų. Aukštosiose mokyklose matomas nepakankamas dėmesys rizikų vertinimui ir valdymui, kuris apimtų tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių, galinčių turėti įtakos veiklos procesams, analizę, nedokumentuotas rizikų vertinimo ir valdymo procesas. Daugumai aukštųjų mokyklų rekomenduojama įsdiegti rizikų registrą. Ekspertai taip pat atkreipia dėmesį, kad nepakankamai užtikrinamas studentų dalyvavimas planavimo ir sprendimų priėmimo procesuose, neretai trūksta studentams grįžtamojo ryšio. Kai kuriose aukštosiose mokyklose akcentuojamas nepakankamai efektyvus bendradarbiavimas su išorės suinteresuotomis šalimis. Įvardinamas ir per mažas dėmesys aukštosios mokyklos studijų ir kitų veiklų viešinimui internetinėse svetainėse, socialinėje žiniasklaidoje, pabrėžiant unikalius aukštųjų mokyklų paslaugų aspektus ir siekiant efektyviau pritraukti studentus bei alternatyvius finansavimo šaltinius.

Kokybės užtikrinimo srityje dažna vidinės kokybės vadybos sistema įdiegta vadovaujantis ISO standartais ir nepakankamai suderinta su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) reikalavimais - ypač tai pastebima kolegijose. Taip pat ekspertai rašo, jog kokybės vadybos sistemos dokumentuose matomas atotrūkis tarp praktikos ir dokumentais pagrįstos formalios kokybės vadybos sistemos, kokybės užtikrinimo dokumentai parengti pernelyg sudėtingai, todėl nepakankamai suprantami suinteresuotoms šalims, uždedama didelė biurokratinė našta darbuotojams. Matoma, jog kokybės vadybos sistema neatspindi tarptautiškumo skatinimo rodiklių, kokybės vadybos sistemos neapima paramos darbuotojams ir studentams veiksmingumo analizės, trūksta kokybės užtikrinimo stebėsenos ir pastebima, kad ne visada sistemingai veikiama atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, kas padėtų geriau nustatyti tobulintinas sritis. Pastabų sulaukia ir savianalizės proceso įgyvendinimas, kuriame trūksta analizės, prioritetų nustatymo, dermės tarp savianalizės metu nustatytų SSGG ir veiklos planų. Aukštosioms mokykloms rekomenduojama plėtoti institucinę veiklos gerinimo kultūrą, skirti daugiau dėmesio darbuotojų supratimui apie jų vaidmenį kokybės užtikrinimo ir gerinimo procesuose.

Studijų ir mokslo (meno) veikla, ekspertų nuomone, pasižymi žemu studijų programų lankstumu (įskaitant tarpdiscipliniškumą ir daugiadiscipliniškumą), nepakankamai atsižvelgiama į socialinių dalininkų poreikį. Kolegijose nepakankamai dėmesio skiriama taikomųjų mokslinių tyrimų veiklos propagavimui ir valdymui, trūksta strateginio požiūrio į mokslinę veiklą, numatant konkrečius mokslinių tyrimų tikslus ir susisteminti darbuotojų mokslinių tyrimų lūkesčius. Reikėtų daugiau dėmesio skirti tam, kad studentai būtų įtraukiami į tyrimų veiklas. Tam reikėtų didinti ir darbuotojų,

turinčių mokslinį laipsnį, skaičių. Vertintose aukštosiose mokyklose ekspertai akcentuoja nepakankamą dėmesį tarptautiškumo vystymui, tiek didinant studentų ir dėstytojų mainus, tiek plėtojant tarptautiškumo elementų įtraukimą į studijų turinį, įsitraukiant į bendrų mokslinių tyrimų projektus su tarptautiniais partneriais. Vis dar pasigendama atskirų elementų įgyvendinant į studentą orientuoto mokymo koncepciją, nepakankamai aiškiai apibrėžiamos dėstyto ir studijavimo, didaktinės strategijos, jos skiriasi tarp skirtingų fakultetų ir studijų programų.

Vertindami ketvirtąją – *Poveikio regionui ir visos šalies raidai* – sritį, ekspertai nurodo, kad bendradarbiaujant su socialiniais partneriais, trūksta strateginio požiūrio, nustatant strategines partnerystes, išskiriant veiklas, kuriose aukštosios mokyklos planuoja daryti didžiausią poveikį, nepakankamai aktyvus bendradarbiavimas su vietos bendruomenių atstovais. Taip pat trūksta poveikio vertinimo kokybinių rodiklių, apsiribojama nuveiktų veiklų matavimu, pastebimas nepakankamas aktyvumas ne tik atsakant į socialinių partnerių išsakomus poreikius, bet ir proaktyviai siūlant paslaugas, veiklas, kurios yra ar bus reikalingos regionui ir šaliai ateityje. Anot ekspertų, nėra sistemingo mokymosi visą gyvenimą poreikių, susijusių su regioninės plėtros veikla, vertinimo proceso. Vertinant mokymosi visą gyvenimą veiklą, naudojami kiekybiniai rodikliai, kurie neatspindi šios veiklos kokybės. Aukštosios mokyklos turėtų aktyviau veikti nustatant mokymosi visą gyvenimą poreikius ir viešinant aukštųjų mokyklų pasiūlą šioje srityje.

Plačiau su ekspertų pastebėjimais galima susipažinti išorinio vertinimo išvadose. Išvados viešinamos [SKVC](#) tinklapyje.

VERTINIMO DALYVIŲ ATSLIEPIMAI

Pasibaigus išoriniam vertinimui, SKVC atlieka ekspertų ir aukštųjų mokyklų apklausas. Apklausose dalyvavo 6 universitetai ir 15 kolegijų.

Dauguma (90 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų teigiamai atsiliepė apie Centro suteiktą informaciją ir metodinę pagalbą tiek savianalizės atlikimo, tiek viso vertinimo metu. Atsakymuose nurodoma, kad SKVC rengtos konsultacijos vertingos, o teikiama informacija išsami, pakankama, savalaikė ir aiški. 86 proc. aukštųjų mokyklų atstovai teigiamai vertina savianalizės rengimo naudą aukštajai mokyklai. Universitetų atstovai nurodė, kad savianalizė *tobulina komandinio darbo kultūrą, struktūrizuoja institucinį mąstymą ir įreikšmina kiekvieną institucijos bendruomenės narį*, taip pat *leidžia vienu metu išanalizuoti visas veiklos sritis*. Kolegijos taip pat nurodė, kad savianalizės *rengimas ir gautos komisijos rekomendacijas leido numatyti tobulinimo gaires ir susidėlioti konkrečius gerinimo planus*.

Kita dalis respondentų nurodė, kad vertina savianalizės suvestinės rengimo naudą vidutiniškai, o viena kolegija nurodė, kad savianalizės suvestinės rengimas yra pernelyg komplikotas darbas aukštajai mokyklai. Dauguma (90 proc.) teigiamai vertina ekspertų grupės narių korektiškumą ir pagarbą vertinimo dalyvių atžvilgiu.

Dauguma (80 proc.) universitetų ir kolegijų mano, kad institucinis vertinimas skatina tobulinti veiklą, taip pat kuria aukštosios mokyklos reputacijos vertę

Vykdyta 14 nuotolinių ir 8 fiziniai vizitai į aukštąsias mokyklas

Vertindami vizito į aukštąją mokyklą formatą (14 nuotolinių vizitų, kurie vyko Covid-19 sukeltos pandemijos sąlygomis nuo 2020 m. pavasario iki 2021 m. vidurio, ir likusius fizinius vizitus), dauguma (94,4 proc.)

aukštųjų mokyklų atstovų nuotolinį vizitą įvertino teigiamai arba neutraliai: jų manymu, nuotolinis vizitas niekuo nesiskyrė nuo fizinio vizito į aukštąją mokyklą, todėl nesukėlė papildomų sunkumų. Pagrindiniu iššūkiu buvo įvardintas institucijų materialiosios bazės pristatymas, kurį aukštosios mokyklos turėjo atlikti vaizdo ir (arba) nuotraukų formatu.

Ekspertai teigė, vertinimo procesas organizuotas labai sklandžiai ir profesionaliai, kad aukštosios mokyklos deda dideles pastangas savo veiklos kokybei gerinti, ir kad pokyčiai po paskutinio išorinio vertinimo yra matomi ir teigiami. 90 proc. ekspertų rekomenduotų kolegoms dalyvauti Centro organizuojamuose aukštųjų mokyklų išoriniuose vertinimuose.

Geriausiai aukštųjų mokyklų atstovai vertino SKVC koordinatorių darbą. Respondentai vieningai pritarė, kad koordinatorius suteikė reikalingą informaciją, buvo pasiekiamas iškilus klausimams, darbą atliko korektiškai, pagarbiai, padėjo spręsti iškilusias problemas.

KAS TOLIAU?

Įsigaliojus Studijų kokybės vertinimo centro sprendimui dėl aukštosios mokyklos akreditavimo, pradedama vykdyti paskesnę veiklą, kurios metu aukštosios mokyklos turėtų įgyvendinti išorinio vertinimo metu pateiktus siūlymus ir rekomendacijas, tobulinti aukštosios mokyklos veiklą ir užtikrinti, kad išorinio vertinimo metu nustatyti trūkumai bus pašalinti. Įgyvendindamos numatytas veiklos tobulinimo priemones, aukštosios mokyklos turėtų parengti išorinio vertinimo rekomendacijų įgyvendinimo pažangos ataskaitą, viešinti ją savo interneto svetainėje bei pateikti Centrai Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikoje nustatytais terminais.