

AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VEIKLOS INSTITUCINIS VERTINIMAS

2020–2022 METŲ VERTINIMŲ APIBENDRINIMAS

Studijų kokybės vertinimo centras 2020 metais pradėjo naują – antrąją – aukštųjų mokyklų veiklos išorinio 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 18-os iš šiuo metu veikiančių 38 aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo ekspertų išvadomis ir rekomendacijomis. Apžvalgos

tikslas – apibendrinti ir aptarti naujojo aukštųjų mokyklų veiklos išorinio vertinimo ciklo 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 (ESG).

Apžvalgoje apibendrinami šių aukštųjų mokyklų išorinio veiklos vertinimo 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);

- dvylikos kolegijų – Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos (LAJM),

Utenos kolegijos (UK), Lietuvos verslo kolegijos (LVK), Panevėžio kolegijos (PK), Alytaus kolegijos (AK), Tarptautinės teisės ir verslo aukštosios mokyklos (TTVAM), Kolpingo kolegijos (KOK), Kauno kolegijos (KK), Kauno technikos kolegijos (KTK), Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos (KMAIK), Marijampolės kolegijos (MK) ir Šiaulių valstybinės kolegijos (ŠVK).

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.*

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.

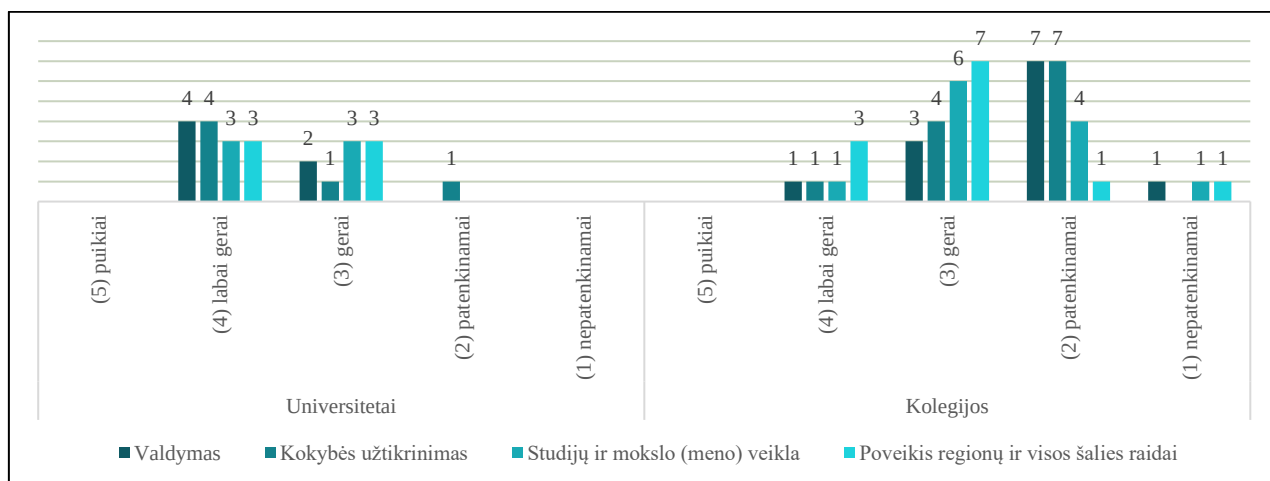
Vadovaujantis Aprašu, šiame vertinimo cikle įgyvendinta naujovė – sričių vertinimas balais. Atskiros aukštųjų mokyklų veiklos sritys gali būti įvertintos:

- **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.

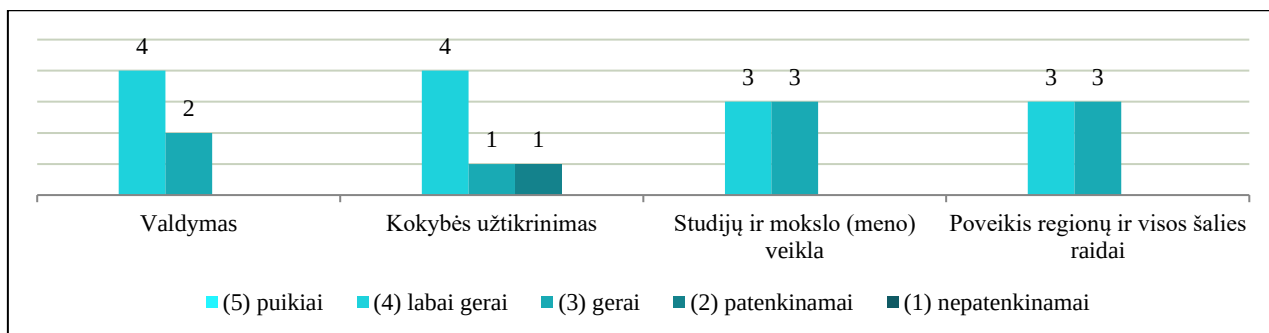
Aukštųjų mokyklų veikla vertinta 4 srityse:
**valdymo,
kokybės užtikrinimo,
studijų ir mokslo (meno) veiklos,
poveikio regionų ir visos šalies raidai.**

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 (ekspertai iš 19 užsienio šalių ir Lietuvos), įvyko fiziniai ir nuotoliniai vizitai į aukštąsias mokyklas. Surinktos informacijos pagrindu buvo parengtos vertinimo išvados. Ekspertai 16 aukštųjų mokyklų (visus universitetus ir 10 kolegijų) įvertino teigiamai, o 2 kolegijų veikla įvertinta neigiamai. SKVC direktoriaus įsakymais visi 6 universitetai ir 10 kolegijų akredituotos maksimaliam 7 metų laikotarpiui, 2 kolegijos – 3 metų laikotarpiui.

Lig šiol nė viena aukštoji mokykla nei vienoje vertinamojoje srityje negavo aukščiausio įvertinimo – 5 balų.



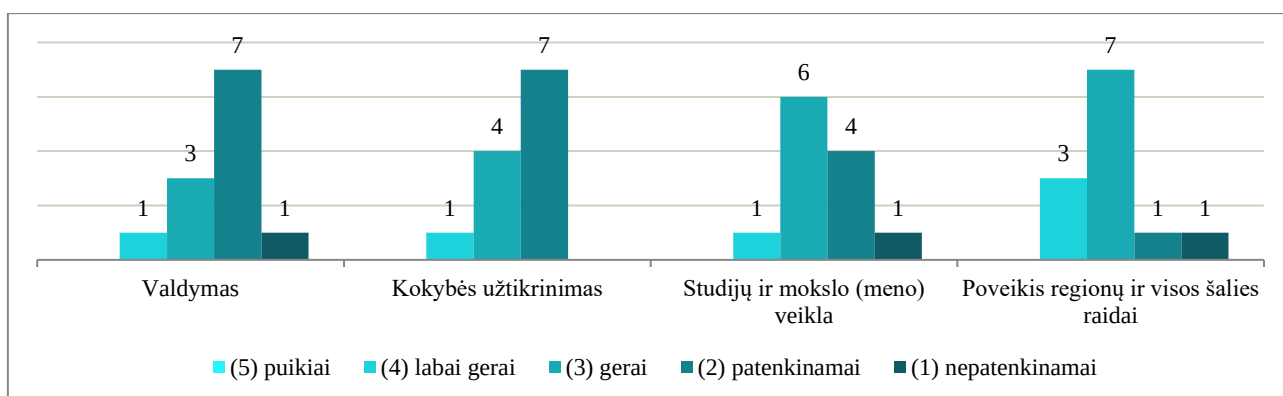
1 pav. Universitetų ir kolegijų vertinimo balais pagal sritis palyginimas



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 (7 atvejais iš 12) patenkinamų balų skirta, vertinant *Valdymo ir Kokybės užtikrinimo* sritis, kurios įvertintos patenkinamai (ne aukštesniu nei 2 balu), t. y. sritys tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti. *Studijų ir mokslo (meno) veikla*, taip pat *Poveikis regionų ir visos šalies raidai* įvertinti gerai (7 atvejais iš 12).

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. Vadinasi, kai kurios aukštosios mokyklos neįgyvendino ar nevisiškai įgyvendino ankstesnio veiklos vertinimo rekomendacijas.

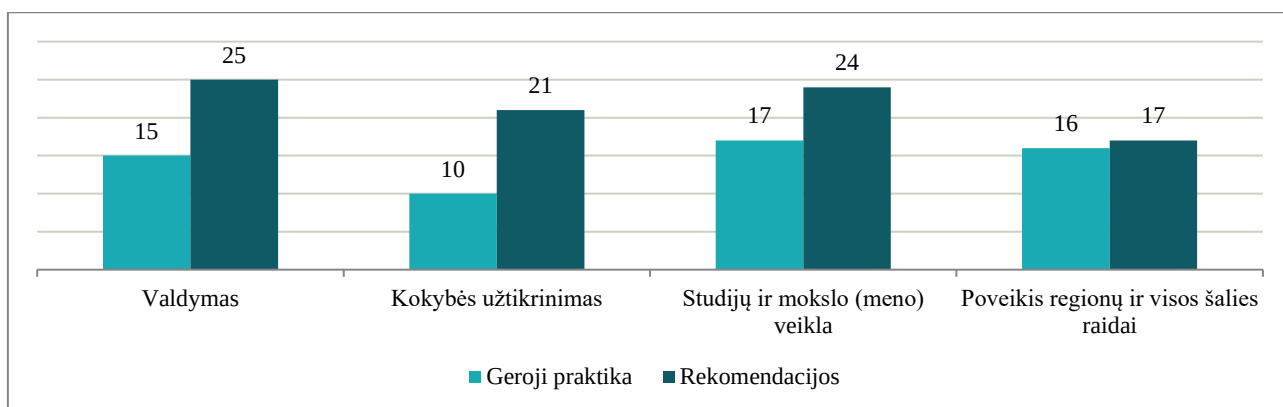
Analizuodami tiek kolegijų, tiek universitetų parengtas savianalizės suvestines, ekspertai atkreipė dėmesį į dokumentų apimtį (dauguma viršijo rekomenduojamą 60 puslapių apimtį) ir turinį, dažnai trūko analitinės informacijos. Ekspertai nurodė, kad dokumentuose buvo pateikta nemažai informacijos, kuri perkelta iš pateiktų priedų, todėl kartojasi. Taip pat pasigedo sąsajų tarp vertinamųjų sričių ir ypač sąsajų tarp strateginių ir kokybės rodiklių.

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 145). Dažniausiai tai susiję su *Poveikio regionų ir visos šalies raidai* sritimi (24

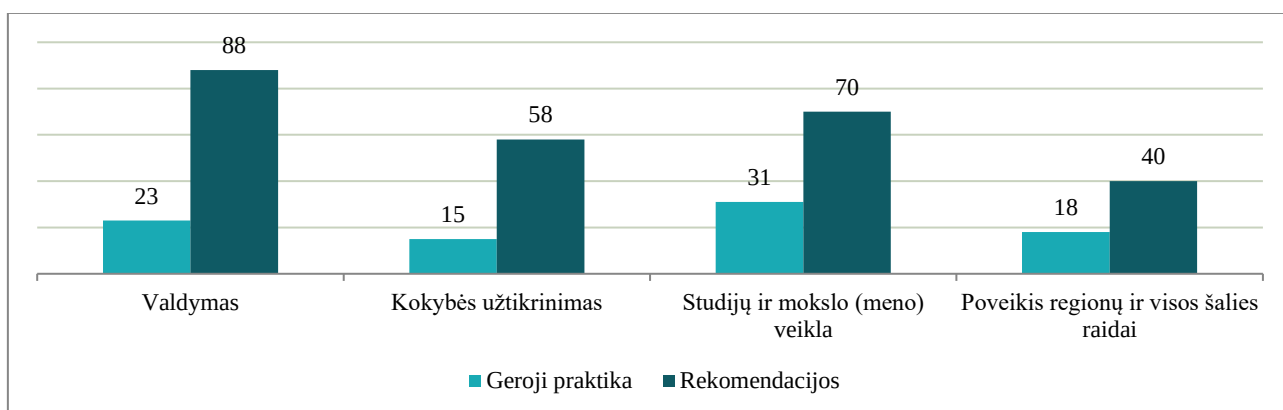
proc.), *Studijų ir mokslo (meno) veikla* (33 proc.). Kolegijose pastebimas stiprus praktinis rengimas. Tiek kolegijose, tiek universitetuose išvystyti tvirti ryšiai su socialiniais partneriais, aukštosios mokyklos geba atsakyti į rinkos poreikius siūlydami aktualias studijų programas, mokymosi visą 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, tiek kolegijoms (iš viso 343). 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. Kolegijų gerosios praktikos pavyzdžių ir rekomendacijų skaičius pagal vertinimo sritis

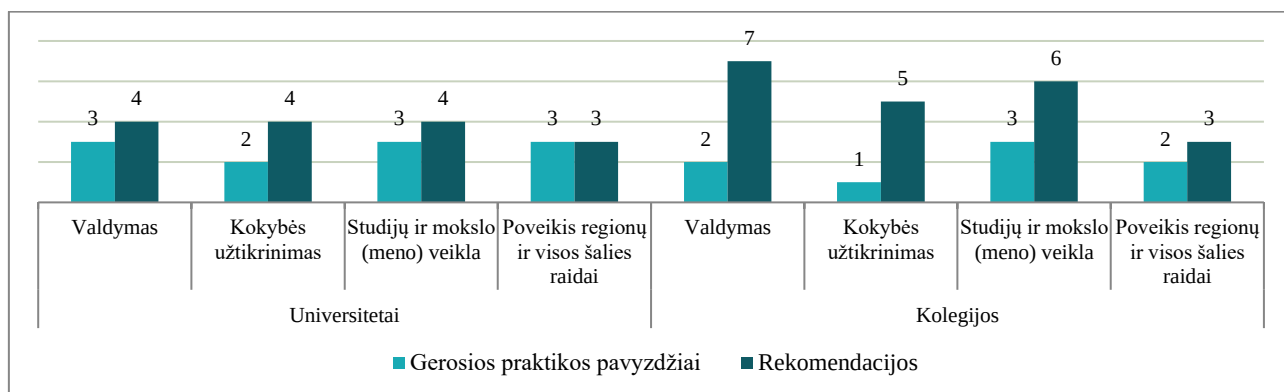
Analizuodami *Valdymo sritį*, ekspertai rekomendavo aukštosioms mokykloms peržiūrėti strateginio planavimo procesus, įvertinti ir peržiūrėti veiklos rodiklius, kurie būtų geriau pamatuojami. Dažnu atveju strateginio planavimo dokumentai tenkino minimalius reikalavimus. Tai daugiau pasakytina apie kolegijas. 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 Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG). Ekspertai rekomendavo aukštosios mokyklos peržiūrėti, neretai supaprastinti ir parengti visoms suinteresuotoms šalims aiškesnius kokybės vadybos dokumentus.

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.

Apibendrinant ekspertų nustatytus gerosios praktikos pavyzdžius, pateiktų rekomendacijų skaičių ir jų santykį (145 gerosios praktikos pavyzdžiai ir 343 rekomendacijos), darytina išvada, kad universitetai turi didesnę potencialą spręsti problemas ir įgyvendinti rekomendacijas, lyginant su kolegijomis.

Žemiau esančioje diagramoje pateikti vidutiniai vertintų aukštųjų mokyklų gerosios praktikos ir rekomendacijų rodikliai.

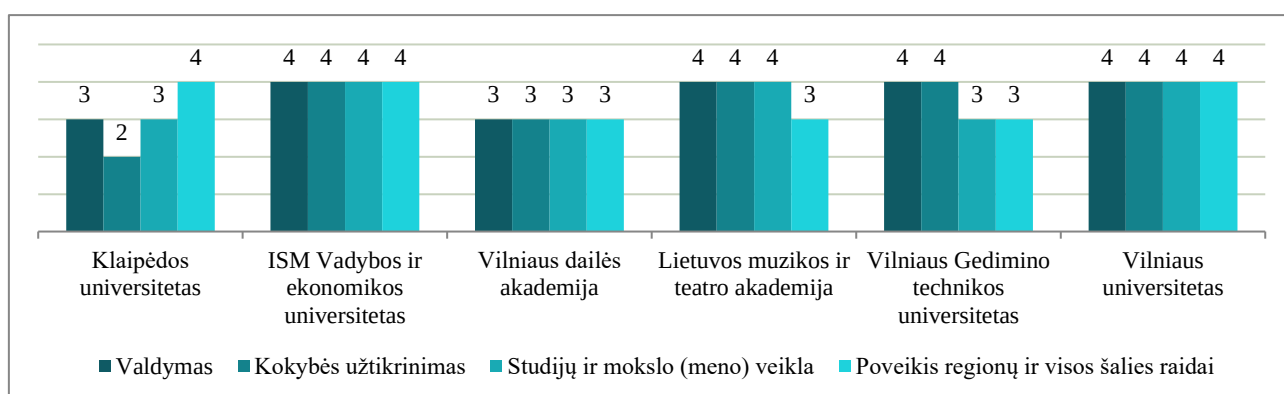


6 pav. Vidutiniai gerosios praktikos ir rekomendacijų skaičiai pagal vertinimo sritis universitetuose ir kolegijose

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

SKVC direktoriaus įsakymais visos 6 aukštosios mokyklos akredituotos 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.

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.

Ekspertai palankiai vertina universitetų veiklą ir pastangas, plėtojant tarptautiškumą, apimančią studijas, mokslinius tyrimus, didinančius tarptautinį matomumą ir konkurencingumą. Tuo pačiu ekspertai pataria aukštosioms mokykloms *Valdymo* srityje 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, taip pat nuolatine studijų forma studijuojančių užsienio studentų skaičiaus.

Nagrinėdami *Kokybės* užtikrinimo sritį, ekspertai nustatė, kad aukštosios mokyklos turi aiškų siekį susieti kokybės vadybos sistemas su institucijos vertybėmis, strategija ir veiklos valdymu. 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 numatė 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 kokybės valdymo klausimais su studentais ir išorės suinteresuotosiomis šalimis.

Apžvelgiant *Studijų ir mokslo (meno) veiklos* vertinimo sritį, ekspertai atkreipia dėmesį į tarptautiškumo vystymą. Universitetams rekomenduojama svarstyti galimybes integruoti

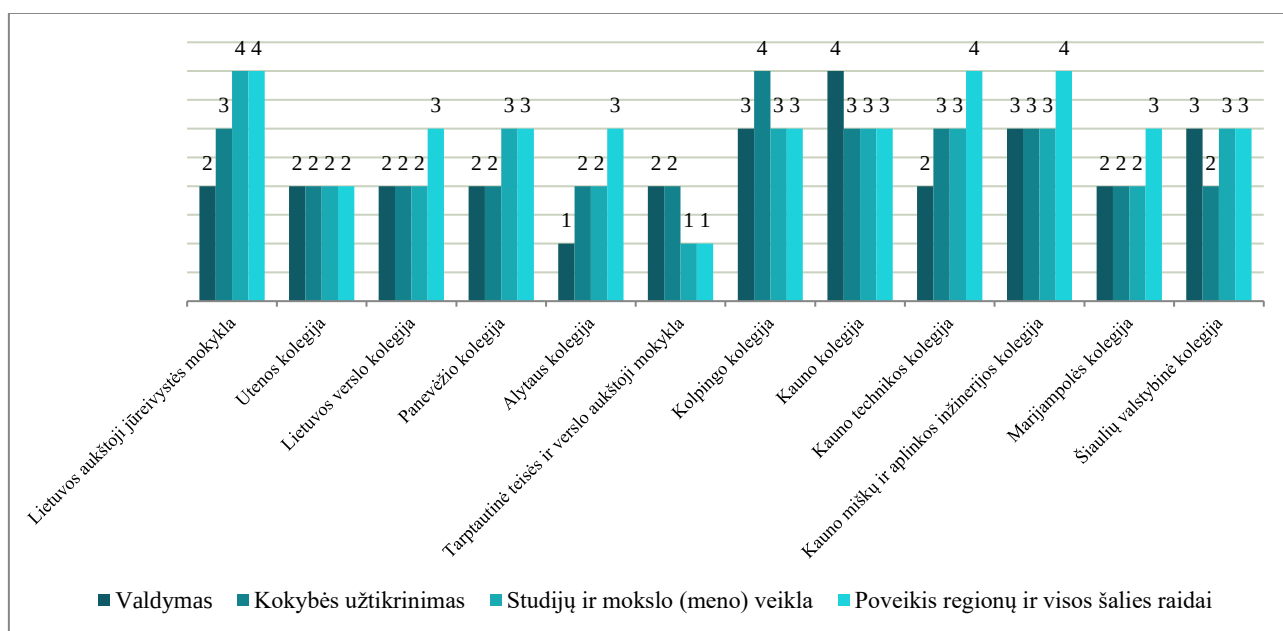
tarptautinius aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį, siūlant studijų programas ir atskirus dalykus anglų kalba, sudaryti sąlygas integruotoms bendruomenėms, skatinti studentų ir darbuotojų išvykstamąjį mobilumą. Siūloma apsvastyti galimybes didinti studijų programų lankstumą (įskaitant tarpdiscipliniškumą ir daugiadiscipliniškumą), kad būtų patenkintas aiškus socialinių dalininkų poreikis, turėti akademinį personalą, kurio kompetencijos apimtų ne vieną studijų kryptį.

Vertinant universitetų daromą *Poveikį regionui ir visos šalies raidai*, ekspertai pastebi, kad aukštosios mokyklos demonstruoja išskirtinį supratimą dėl savo veiklos įtakos 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

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

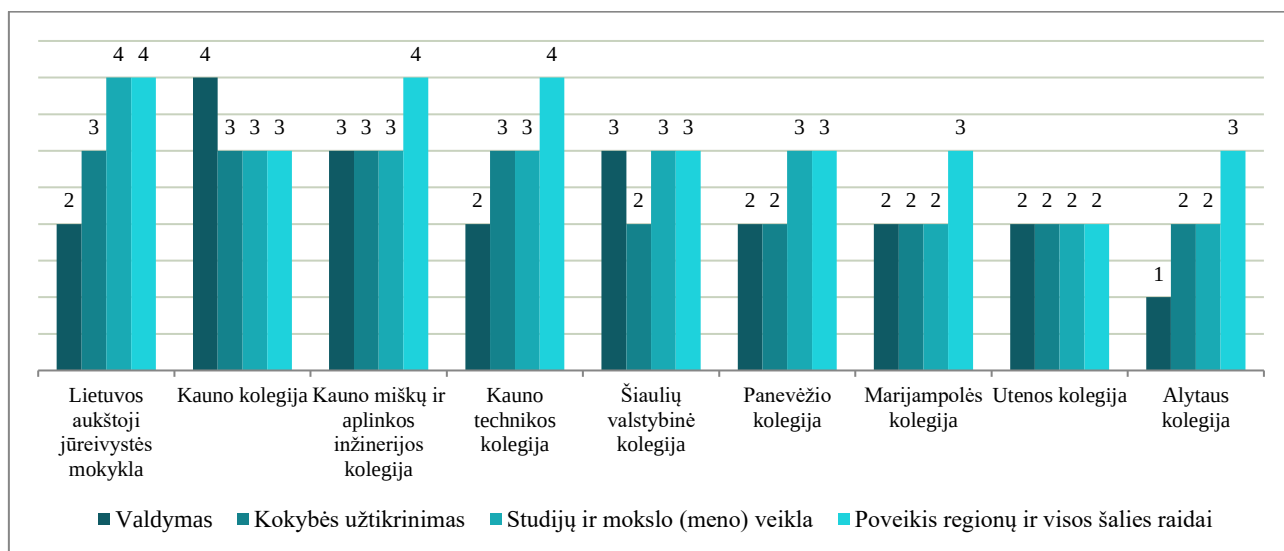
SKVC direktoriaus įsakymais 10 kolegijų akredituotos maksimaliam 7 metų laikotarpiui, 2 kolegijos, dėl neigiamo vertinimo, akredituotos 3 metų laikotarpiui.

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.

Krintantis vidurinį mokslą pastaraisiais metais baigusiu 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.

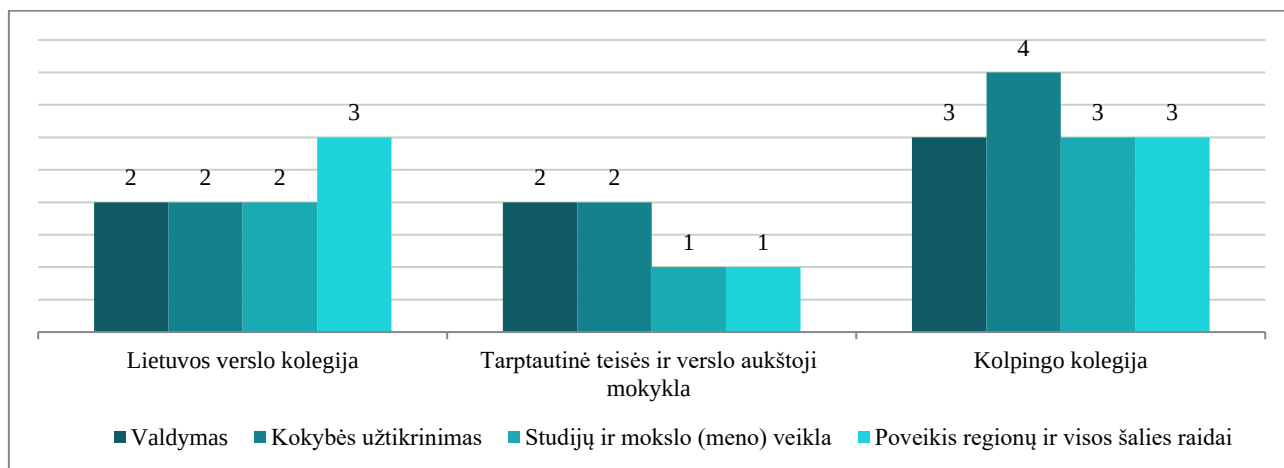
Apžvalgoje atskirai pateikiami valstybinių ir nevalstybinių kolegijų rezultatai balais.



9 pav. Valstybinių kolegijų rezultatai balais pagal sritis

Analizuojant valstybinių kolegijų vertinimo rezultatus, galima išvelgti 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 tik vienu atveju iš trijų vertinimo sričių įvertintos gerai, kitais dviem atvejais patenkinamai ar net nepatenkinamai.



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 srityje kolegijos padarė pažangą ir pasiekė aukštesnę nei patenkinamą lygį, tačiau dar yra sričių, kurias reikia tobulinti. Kolegijoms pateiktos 88 rekomendacijos, tai daugiausia rekomendacijų iš visų vertinimo sričių.

Vertinant Valdymo sritį, atkreiptinas 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. Ne visi rodikliai yra kiekybiniai, todėl juos sudėtinga perskaičiuoti į procentus ir palyginti. 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 silpnybių 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.

Daugelyje savianalizės suvestinių **tarptautiškumas** pripažįstamas viena iš pagrindinių tobulintinių 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.

Nors kolegijos deklaruoja, kad **bendradarbiavimas su studentų sąjungomis** vyksta gerai, studentams atstovaujama įvairiuose organizaciniuose organuose, taip pat įvairiose darbo grupėse, tačiau, ekspertų nuomone, ne visose kolegijose užtikrinamas studentų dalyvavimas planavimo ir sprendimų priėmimo procesuose, neretai studentams trūksta grįžtamojo ryšio, o studentų savivaldos organizacijos finansiškai priklausomos nuo kolegijų vadovybės.

Efektyviam veiklos planavimui svarbus **suinteresuotų šalių bendradarbiavimas**. Ekspertai palankiai vertina bendradarbiavimą, paremtą kolegijų vadovų asmeniniais kontaktais, tačiau įžvelgia ir rizikas, kad kai kurie ryšiai ir sukauptos žinios, susijusios su bendradarbiavimu su socialiniais partneriais, gali nutrūkti asmeniui išėjus iš aukštosios mokyklos. Šios ekspertų rekomendacijos skirtos daugumai vertintų kolegijų.

Analizuojant *Kokybės užtikrinimo* sričiai pateiktas ekspertų rekomendacijas, galima daryti prielaidą, kad kokybės vadybos sistemų sąsajos su strateginiu valdymu ir kitomis veiklos sritimis daugumoje aukštųjų mokyklų vertinamos kaip besivystančios, o tai rodo gerą ir tvirtą aukštųjų mokyklų siekį, kokybės vadybos lygį. Nepaisant teigiamų pokyčių, ekspertai nustatė esminių trūkumų, kuriuos būtina šalinti. Aukštosios mokyklos nurodė, kad kokybės vadybos sistemos kurtos, įdiegtos, o kai kuriose kolegijose ir sertifikuotos vadovaujantis ISO standartais, tačiau ekspertai pastebi ir rekomenduoja labiau suderinti savo kokybės politiką su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis („...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.“).

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. Daromos prielaidos, kad sistemos nebuvo visiškai išbandytos, todėl sunku įžvelgti jų poveikį visose srityse. Manytina, kad veikla tobulinama neformaliai. Daugeliu atvejų kokybės vadybos sistemos buvo gerai dokumentuotos, tačiau ekspertai atkreipia dėmesį ir aukštosioms mokykloms siūlo apsvarstyti, 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.“

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 nubybrėjimas**. Pačios aukštosios mokyklos pastebi, kad studentų nubybrėjimo lygis yra nuolatinė problema, tačiau ne visos 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.

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

Apžvelgiant *Studijų ir mokslo (meno) veiklos* vertinimo sritį, akivaizdu, kad ši sritis kolegijose buvo vertinama gerai (7 atvejais iš 12).

Vertindami *Studijų ir mokslo (meno) veiklą*, ekspertai pastebi, kad tiek studentai ir absolventai, tiek socialiniai partneriai teigiamai vertina praktinio darbo mastą studijų programose, stiprėjančią darbuotojų orientaciją į praktinę veiklą, aktyvėjantį jų dalyvavimą kolegijų akademinėje veikloje, aktyviau vykdomą mokslinių tyrimų ir plėtos veiklą, tiesiogiai susijusią su studijų programų sritimis. Nepaisant teigiamų tendencijų, ekspertai pateikė rekomendacijų šiai vertinimo sričiai.

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. 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 numatė veiklas tarptautiškumui plėtoti, ekspertai pasigedo tikslų rodiklių ir priemonių, kaip įgyvendinti būsimą tarptautiškumo veiklą ir kaip įvertinti tokios veiklos veiksmingumą. Apibendrinant, rekomenduojama kolegijoms parengti tarptautiškumo strategijas, kuriose būtų numatyti aiškūs ir pamatuojami rodikliai, užtikrinantys **studentų ir akademinio personalo mobilumą, tarptautinį mokslinį bendradarbiavimą.**

Teikdami rekomendacijas, ekspertai atkreipė dėmesį, kad taikomojo mokslo ir eksperimentinės plėtos 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 propaguoti ir valdyti mokslinių tyrimų veiklą, 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.

Vertinant aukštųjų mokyklų daromą *Poveikį regionui ir visos šalies raidai*, kolegijos savianalizės suvestinėse 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 (10 iš 12) *Poveikio regionui ir visos šalies raidai* sritis įvertinta gerai, ekspertų manymu, nepakankamai pateikta informacijos, kaip šioje

srityje buvo stebimi ir vertinami aukštųjų mokyklų keliama tikslais, 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. Dauguma vertintų aukštųjų mokyklų pateikė mokymosi visą gyvenimą gerosios praktikos pavyzdžių, tačiau ekspertai nurodo, kad kolegijos turėtų aktyviau bendrauti su vietos bendruomenių atstovais, siūlydamos trumpus kursus, seminarus, praktinius užsiėmimus ir t. t. Vertindamos mokymosi visą gyvenimą veiklą, kolegijos naudoja kiekybinius rodiklius, kurie ekspertų manymu, neatspindi šios veiklos kokybės, todėl rekomenduoja vietoj kiekybinių rodiklių naudoti kokybinius rodiklius.

GEROJI PRAKTIKA

Išnagrinėjus ekspertų pateiktas išorinio vertinimo išvadas, matyti, kad visose aukštosiose mokyklose yra gerosios praktikos ir patirties pavyzdžių, kuriais būtų galima dalintis.

Apžvelgiant gerosios praktikos pavyzdžius, galima teigti, kad universitetai, turėdami didesnę potencialą, padarė neabejotiną pažangą strateginio planavimo, rodiklių stebėsenos procese.

Ekspertai, kaip vieną didžiausių universitetų stiprybių, išskiria strateginį mąstymą, kuris neatsiejamas nuo vidinės kokybės užtikrinimo sistemų.

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.

Analizuodami kolegijų išorinio vertinimo rezultatus, ekspertai tarp gerosios praktikos pavyzdžių 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 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 studijų programas, kurios yra unikalios Lietuvoje, todėl gali turėti poveikį ne tik atskiram regionui, bet ir šalies lygiu, taip pat derėtų su naujomis tarptautinėmis tendencijomis ir atlieptų naujus kylančius poreikius.

Ekspertai, vertindami kolegijas, pastebi teigiamus pokyčius ir pateikia gerosios praktikos pavyzdžių mokymosi visą gyvenimą kontekste.

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

REKOMENDACIJOS VEIKLAI TOBULINTI

Analizuojant išorinio vertinimo išvadas, matyti, kad situacija aukštosiose mokyklose gerėja. Stiprėja ryšys tarp kokybės valdymo procesų ir strateginių tikslų, o tai rodo, kad aukštosios mokyklos naudoja ankstesnių vertinimų rekomendacijomis. 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. Žemiau pateikiami pastebėjimai pagal vertinimo sritis:

Valdymas

- sudėtinga ir neretai nenuosekli strateginio planavimo sistema;
- nepakankamai aiškiai nusistatyti instituciniai prioritetai;
- ilgas ir sudėtingas numatytų įgyvendinti priemonių ir vertinimo rodiklių sąrašas;
- 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 (rekomenduojama įdiegti rizikų registrą);
- nepakankamai atspindėti tarptautiškumo tikslai (pasigendama išmatuojamų ir palyginamų rodiklių) strateginiuose veiklos dokumentuose;
- nepakankamai užtikrinamas studentų dalyvavimas planavimo ir sprendimų priėmimo procesuose, neretai studentams trūksta grįžtamojo ryšio;
- nepakankamos sąsajos tarp kokybės vadybos procesų ir strateginių tikslų;
- nepakankamai efektyvus bendradarbiavimas su išorės suinteresuotomis šalimis.

Kokybės užtikrinimas

- vidinės kokybės vadybos sistemos įdiegtos, vadovaujantis ISO standartais, nepakankamai suderintos su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) reikalavimais;
- kokybės vadybos sistemos dokumentuose pasigendama reikiamo dėmesio rizikų valdymui;
- pastebimas atotrūkis tarp praktikos ir dokumentais pagrįstos formalios kokybės vadybos sistemos;
- kokybės užtikrinimo dokumentai parengti pernelyg sudėtingai, todėl nepakankamai suprantami suinteresuotoms šalims;
- kokybės vadybos dokumentuose dėl studentų nubyrežimo nenumatyti ankstyvo priežasčių nustatymo priemonės ir mechanizmai;
- kokybės vadybos sistema neatspindi tarptautiškumo skatinimo rodiklių;

- kokybės vadybos sistemos neapima paramos darbuotojams ir studentams veiksmingumo analizės;

Studijų ir mokslo (meno) veikla

- mažas studijų programų lankstumas (įskaitant tarpdiscipliniškumą ir daugiadiscipliniškumą), kad būtų patenkintas socialinių dalininkų poreikis;
- kolegijose nepakankamai dėmesio skiriama propaguoti ir valdyti mokslinių tyrimų veiklą;
- nepakankamas dėmesys tarptautiškumo vystymui.

Poveikis regionui ir visos šalies raidai

- 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;
- nepakankamai aktyvus bendradarbiavimas su vietos bendruomenių atstovais.

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

Apklausoje dalyvavę respondentai teigiamai atsiliepė apie Centro suteiktą metodinę pagalbą tiek savianalizės atlikimo, tiek viso vertinimo metu. Atsakymuose nurodoma, kad SKVC rengtos konsultacijos vertingos, o teikiama informacija išsami, pakankama, savalaikė ir aiški. Aukštųjų mokyklų atstovų nuomonė apie savianalizės procesą dažniau (75 proc.) buvo teigiama. Universitetų atstovai nurodė, kad savianalizė *tobulina komandinio darbo kultūrą, struktūrizuoja institucinį mąstymą ir įreikškina 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*.

Vertindami vizito į aukštąją mokyklą formatą (14 vizitų vyko nuotoliniu būdu), nuotolinį vizitą (8 atvejais iš 14) įvertino 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 atitinkamu formatu.

Ekspertai teigė, kad 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.

Įsigaliojus Studijų kokybės vertinimo centro sprendimui dėl aukštosios mokyklos akreditavimo, pradedama vykdyti paskesnė veikla, 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.

© **Studijų kokybės vertinimo centras, 2023**