

# KAIP AUKŠTOJOJE MOKYKLOJE PANAUDOJAMI IŠORINIO VERTINIMO REZULTATAI?

Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro užsakymu atlikto tyrimo  
teminė ataskaita

---

Parengė: dr. Rūta Vaičiūnienė

Vilnius, 2018 m.

# TURINYS

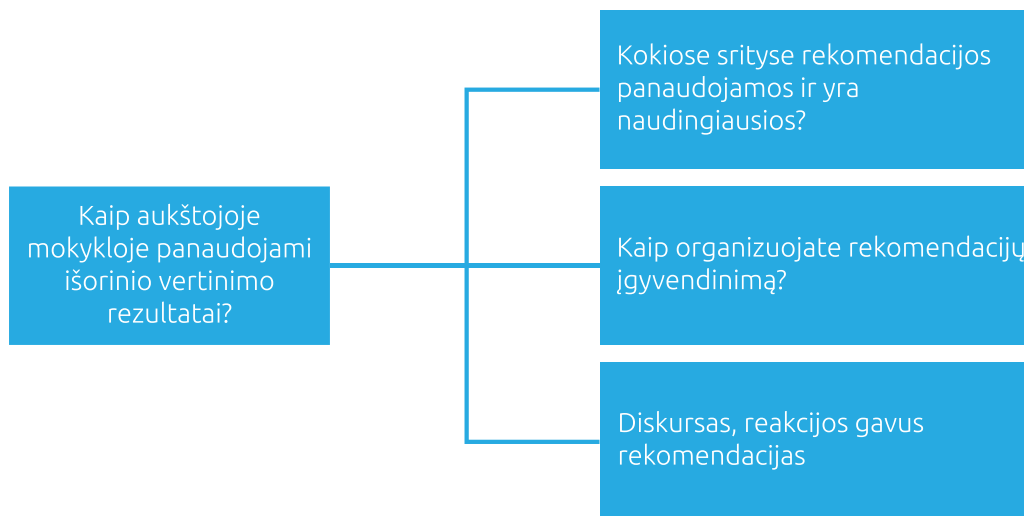
1. Įvadas	3
2. Rekomendacijų įgyvendinimo nauda ir pagrindinės sritys (administracinio lygmens)	4
3. Rekomendacijų įgyvendinimo organizavimas institucijoje	6
4. Diskursas gavus rekomendacijas (reakcijos)	8
4.1 Nepritarimas gautoms rekomendacijoms	8
4.2 Apeliacijos procedūrų naudojimas	9
5. Kaip siūloma tobulinti išorinio kokybės užtikrinimo sistemą?	11
6. Apibendrinimas	13

# 1. ĮVADAS

Išorinių ekspertų išvados ir rekomendacijos yra reikšminga vertinimo proceso dalis, kurią neretai lydi įvairios aukštųjų mokyklų bendruomenės reakcijos, klausimai, svarstymai, nugulantys tobulinimo vizijose ir planuose, tampantys darbais ar pokyčiais. Šios ataskaitos tikslas – aptarti, kas vyksta

aukštosiose mokyklose, kai jas pasiekia įvertinimo ir rekomendacijų paketas, kaip joms pavyksta priimti ir adaptuoti ekspertų siūlymus. Pusiaus struktūruoto interviu klausimo, skirto rekomendacijų analizei, schema pavaizduota toliau pateiktame paveiksle.

**1 pav.** Rekomendacijų įgyvendinimas aukštosiose mokyklose



Analizuojant rekomendacijų įgyvendinimą išskirti trys teminiai blokai. Kiekvienas jų aptariamas atskiruose šios ataskaitos skyriuose.

---

## 2. REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO NAUDA IR PAGRINDINĖS SRITYS (ADMINISTRACINIO LYGMENS)

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų atstovų teigė, kad ekspertų išvados ir rekomendacijos yra vertingos dėl kelių esminių priežasčių. Visų pirma institucijose vykstantys procesai nepaliekamai savieigai. Rekomendacijos tampa apčiuopiamu produktu, užprogramuojančiu dinamiką, pokyčius ir įpareigojančiu nuolatos reflektuoti ir permąstyti institucijos veiklą. Tyrimo dalyviai kalbėdami apie rekomendacijų vertę akcentavo ne patį rekomendacijų turinį, o atvirkščiai: daugelis pabrėžė, kad nurodytos probleminės sritys dažniausiai buvo žinomos ir jaučiamos, tačiau trūko patvirtinimo, paskatinimo ar įpareigojimo, kaip teigia patys informantai: „*paskatino kai kuriuos dalykus išjudinti*“. Įpareigojimais itin svarbūs atkreipiant aukščiausio lygmens vadovų dėmesį į problemines ar apleistas sritis, taip pat sutelkiant ir įtraukiant bendruomenę į pokyčių įgyvendinimo procesus. Aukštųjų mokyklų atstovai, ypač dirbantys kokybės srityje, pabrėžė, kad kartais atkreipti vadovų ar bendruomenės dėmesį į tam tikrus taisytinus dalykus nelengva, todėl išorinis vertinimas tampa procesų inicijavimo ir veikimo stimulu ir parama.

Vis dėlto išorinis vertinimas – ne tik trūkumų atskleidimas, bet ir motyvuojantis, pasitenkinimą sukeliantis atlikto darbo įvertinimas, ypač ryškus tolesniuose vertinimo etapuose, kuomet įgyvendinamos ekspertų rekomendacijos: „*Tada buvo antras vertinimas, nu, ir buvo labai gražu žiūrėti, satisfakcija tikrai buvo, na, labai faina, kad tai buvo įvertinta, kad tai buvo padaryta*.“ Kalbėdami apie rekomendacijų naudą informantai pabrėžė, kad naudingiausios rekomendacijos yra ne tos, kuriomis tiesiog konstatuojami ir nurodomi tam tikri trūkumai, su kuriais aukštųjų mokyklų bendruomenė nebūtinai sutinka, bet tos, kurios yra orientuotos į pokytį, tobulinimo galimybes, nurodo galimas kryptis. Informantai teigiamai vertino įpareigojimus parengti ir suderinti su Studijų kokybės vertinimo centru (toliau – SKVC) paskesnės veiklos planus, kurie skatina išorinį vertinimą veiklos tobulinimo procese laikyti pagalbos, o ne kontrolės priemone: „*Tai, man atrodo, kad tas dalykas, kuris dabar atsirado iš SKVC porą metų, kad paskesnė veikla turi būti sustiprinta,*

*kad turi būti siunčiamos ataskaitos į SKVC, tai čia jau yra žingsnis į priekį link kokybės užtikrinimo sistemos. Nes iki tol iš išorės labiau vyko kokybės vertinimas, tobulinimo nedaug, tarsi palikta pačiai aukštajai mokyklai, o dabar atkreipiamas dėmesys po truputėlį į tobulinimą.*“

Skirtumų tarp skirtingų aukštųjų mokyklų, t. y. universitetų ir kolegijų, nepastebėta, tačiau jų išryškėjo lyginant institucinio ir studijų programų vertinimų rekomendacijas. Dalis informantų pabrėžė, kad institucinio vertinimo išvados kur kas svarbesnės dėl platesnio žvilgsnio į esminius institucijos veikimo principus, todėl turi didesnį poveikį, o studijų programų vertinimo rekomendacijose nukrypstama į detales ar dalykus, kurie daugiau susiję su diskusiniais skirtingų požiūrių klausimais. Šie informantai laikėsi nuomonės, kad išoriniuose vertinimuose daugiau dėmesio turėtų būti skiriama aukštųjų mokyklų veiklos gerinimui, galbūt diskutuojama apie skirtingus požiūrius ir vizijas, tačiau kiek įmanoma labiau vengiama tam tikros patirties ar požiūrio primetimo. Būtent tokią lankstumo stoką ir požiūrių susikirtimus akcentavo vienos kolegijos atstovė: „*Tu esi stumiamas daryti tai, ko tu visiškai neplanuoji darytis. <...> Šitokie dalykai nepriimtini. Turi [ekspertai] pasižiūrėti, kuo originali šita programa? Kodėl jie nusprendė daryti per tokią koncepciją?*“ Kita vertus, dalis informantų teigė priešingai, kad studijų programų vertinimas pagrįstas įsigiliniu į tam tikrą sritį, todėl jo metu generuojamos kur kas svaresnės ir detalesnės išvados, labiau pritaikytos konkrečiai kryptčiai ar programai. O institucinis vertinimas, jų požiūriu, grindžiamas daugiau bendrojo pobūdžio, makrolygmens apibendrinimais, kurie nėra tokie tikslingi ir gilūs: „*Ir kodėl tas institucinis vertinimas ėjo, praėjo ir nepaliko žymės? Todėl, kad programų vertinimai būna labai stipriai suorientuoti arba sufokusuoti į tam tikrą sritį, jie yra labai konkretūs, sakyčiau, ne bendriniai, ir tos išvados, rekomendacijos gaunasi labai adaptuotos, įsiklausytos į studijų kryptį, programos išdėstymą, programos tinklę, atsiranda labai individualizuotas požiūris.*“

Visgi diskutuodami apie rekomendacijų įgyvendinimo sritis aukštųjų mokyklų atstovai beveik

vienbalsiai sutiko, kad išorinis vertinimas didžiausią postūmį turėjo valdymo ir administravimo lygmenyse, ypač strateginio planavimo, procesų valdymo ir darbo organizavimo, vidinės kokybės užtikrinimo

sistemos kūrimo ir tobulinimo procesuose. Kolegijų ir universitetų išskirtos ir dažniausiai pabrėžtos sritys nurodomos toliau lentelėje:

**1 lentelė.** Rekomendacijų įgyvendinimo sritys

Planavimo ir vertinimo procesai		Valdymas		Kokybės vadybos sistemos diegimas	
Kolegijos	Universitetai	Kolegijos	Universitetai	Kolegijos	Universitetai
Strateginis planavimas (5)	Strateginis planavimas (8)	Valdymas (2)	Valdymas (3)	Vidinė kokybės užtikrinimo sistema (5)	Vidinė kokybės užtikrinimo sistema (3)
Įsivertinimas (2)	Įsivertinimas (1)	Nauji padaliniai ir organai (2)	Nauji padaliniai ir organai (3)	Kokybės vadybos padaliniai ar komitetai (6)	Kokybės vadybos padaliniai ar komitetai (6)
		Darbo organizavimas (3)	Darbo organizavimas (1)		

Viena iš dažniausiai informantų minėtų ekspertų pastabų buvo skirta strateginiam planavimui, tai yra šioje srityje pokyčius įgyvendino beveik trečdalis tyrime dalyvavusių institucijų. Informantai prisipažino, kad iki išorinio vertinimo trūko poreikio ir supratimo apie strateginių dokumentų svarbą, aiškių veiklos rodiklių nustatymą ir matavimą: „*Parengėme strateginės plėtros gaires pagal institucinį vertinimą ir vis[ą] t[ai], ko mes neturėjome, mes įdėjom į gaires ir dabar dirbam su gairėm. Turim rodiklius ir stebim visą eigą. Tai yra visiškas tiesioginis pokytis.*“

Taip pat per menkas dėmesys buvo teikiamas valdymo optimizavimui, procesų kontrolės, skirtingų procedūrų ir tvarkų išsigrininimui. Kai kurios institucijos prisipažino analizavusios ir pertvarkiusios vidinės vadybos, valdymo procesus: „*2013 metų pagrindiniai momentai buvo atsakomybių ir įgaliojimų paskirstymas. Čia buvo daug direktyvumo, nešėm ekspertams savo pareigines, vertėm, jie ieškojo atsakomybių paskirstymo, įgaliojimų suteikimo. Buvo*

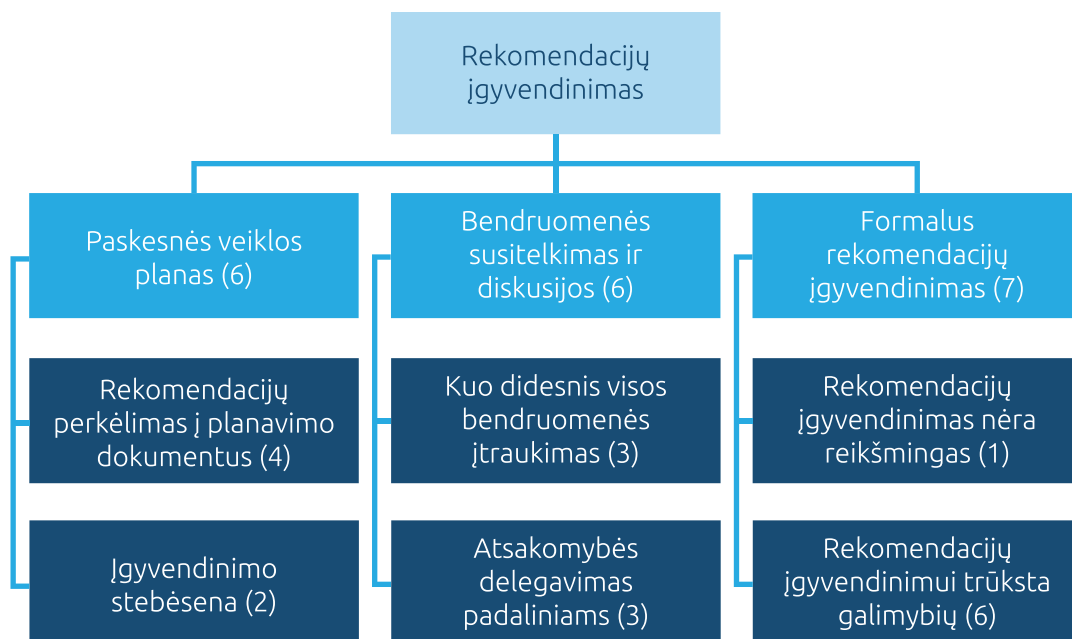
*labai gili analizė. Sakyčiau, fundamentali.*“ Kitos susitelkė į vidinės komunikacijos gerinimą, dar kitos – į duomenų rinkimo, kaupimo ir stebėsenos procedūras. Taip pat institucijos kūrė naujus padalinius, komitetus ar darbo grupes, siekdamos reaguoti į ekspertų pastabas ar deleguoti rekomendacijų įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę. Realizuodamos išorinio vertinimo rekomendacijas didelė dalis tyrime dalyvavusių institucijų steigė pareigybes ar padalinius, atsakingus už studijų kokybės vadybą, be to, institucijose buvo diegiamos kokybės vadybos sistemos ar tobulinamos jau esamos: „*Na, pagrindinis vis tiek – įsidedgėm kokybės vadybos sistemą. Kaip bebūtų, iš tiesų, kaip ekspertai instituciniam ir rašė, kad reikia ir standartizuoti, ir formalizuoti, ir dokumentacijos valdymą, tai ir personalas, ir visi tie dalykai.*“ (Plačiau apie vidines kokybės vadybos sistemas žr. tyrimo klausimą **„Kaip išorinis vertinimas integruojamas į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą?“**)

### 3. REKOMENDACIJŲ ĮGYVENDINIMO ORGANIZAVIMAS INSTITUCIJOJE

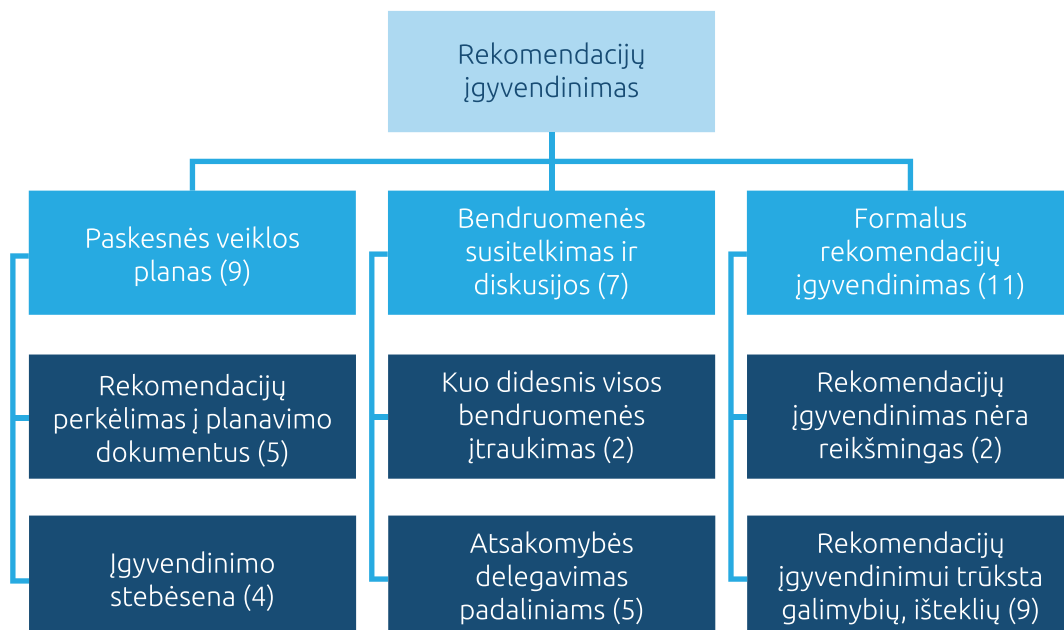
Atliekant tyrimą identifiikuotos trys pagrindinės rekomendacijų įgyvendinimo kryptys: rekomendacijų adaptavimas rengiant ir įgyvendinant paskesnės veikos planą, bendruomenės įtraukimas, diskusijos ir jos informavimas apie įgyvendinamas rekomendacijas ir galiausiai formalus įgyvendinimas

tų rekomendacijų, kurios institucijoms atrodo sunkiai pritaikomos ar nereikšmingos. Rekomendacijų įgyvendinimo būdai ir su šiais būdais susiję procesai tiek kolegijų, tiek universitetų lygmeniu pristatomi schemose.

**2 pav.** Rekomendacijų įgyvendinimo kryptys kolegijose



**3 pav.** Rekomendacijų įgyvendinimo kryptys universitetuose



Kaip matyti schemose, tiek kolegijos, tiek universitetai kalbėdami apie rekomendacijų įgyvendinimą identifikavo tuos pačius įgyvendinimo būdus ir kryptis. Reikšmingiausią vaidmenį organizuojant ir užtikrinant rekomendacijų įgyvendinimą aukštosiose mokyklose suvaidino SKVC įpareigojimas rengti paskesnės veiklos planus<sup>1</sup>. Pačių aukštųjų mokyklų požiūriu, be šio įpareigojimo vargu ar vyktų sistemingas ir nuoseklus rekomendacijų įgyvendinimas ir planavimas. Todėl aukštųjų mokyklų atstovai prisipažįsta ne tik besilaikantys šios tvarkos, bet ir besidžiaugiantis, kad ji yra reglamentuota ir neišvengiama: „*Dabar mes esame pasirengę studijų programų lygmenyje paskesnės veiklos tvarką, kuri parengta atsižvelgiant į SKVC rekomendacijas. Aš iš tikrųjų turiu labai gerą žodį pasakyti dėl [to] SKVC parengto dokumento, tų rekomendacijų, kad vykdyti paskesnę veiklą. Nes galiu pasakyti taip, kad, kol to dokumento nebuvo, kuomet praeina išorinis vertinimas, taip mes truputį apimstam, nutylam <...>.*“ Kai kurių informantų nuomone, būtent tobulinimo procesas, išdėliotas paskesnės veiklos planavimo dokumentuose, ir yra esminis tolesnių išorinių vertinimų objektas, todėl dalis tyrimo dalyvių teigė naudojantys aiškią rekomendacijų įgyvendinimo priežiūros sistemą ir labai sąžiningai ir atsakingai vykdantys intensyvią nuolatinę stebėseną. Tačiau paskesnės veiklos planas – ne vienintelė darbo su rekomendacijomis priemonė. Tam, kad rekomendacijos nugultų į veiklos planus, neišvengiamas bendruomenės susitelkimas ir diskusijos: „*Yra pristatomos išvados visiems, kurie dalyvavo – studentams, dėstytojams, socialiniams partneriams, akademiniai tarybai pristatome. Ir tada jau galvojama ir žiūrima, ir taip pat gaunama atgalinis ryšys iš tų žmonių, kaip galėtumėm padaryti viena ar kita, kažkokie pasiūlymai dažniausiai būna, ką daryti, kaip daryti.*“ Nors darbo organizavimas įgyvendinant rekomendacijas ir skiriasi – vienos aukštosios mokyklos atsakomybę deleguoja padaliniais ar darbo grupėms, kitos priima sprendimus įtraukdamos kuo didesnę bendruomenės dalį, aukštosios mokyklos sutinka, kad rekomendacijų įgyvendinimo planas ir jo priežiūra yra namų darbai, kuriuos privalu atlikti.

Visgi ne visos rekomendacijos priimamos palankiai ir įtraukiamos į veiklos planus. Natūralu, kad aukštosios mokyklos reflektuoja ir įsivertina įvairių rekomendacijų svarbą, jų realizavimo galimybes. Taip pat aukštosios mokyklos yra priverstos apsispręsti,

kaip bus įgyvendinamos mažiau reikšmingos ar sunkiai realizuojamos rekomendacijos. Tokių rekomendacijų adaptavimas, informantų teigimu, tampa daugiau deklaratyvus, formalus: „*Aš kitą dalyką paminėčiau, kad nėra mechaninis tų rekomendacijų įgyvendinimas – sprendimai yra priimami konsensuso principu. Visų pirma mes patys išsiskutuojam – tų diskusijų valandos kartais gal ir nebeadekvačios gaunasi. Ir įsivendinam, kas mums atrodo labai, labai svarbu platesniame kontekste, kas mažiau svarbu – galbūt šiek tiek formaliau.*“

Kaip jau minėta, ne visos rekomendacijos yra lengvai įgyvendinamos dažniausiai dėl tam tikrų išteklių trūkumo. Kaip pagrindinius išteklius aukštųjų mokyklų atstovai įvardijo žmogiškuosius ir finansinius išteklius bei laiko sąnaudas. Žmogiškieji ištekliai tik nedidelei daliai institucijų atrodė kliūtis įgyvendinti ekspertų rekomendacijas, didesnė dalis akcentavo, kad kai kurie pokyčiai reikalauja kur kas daugiau laiko, o rezultatas nėra taip greitai išmatuojamas ir apčiuopiamas. Visgi dažniausiai pagrindiniu kliuviniu įgyvendinant reformas buvo laikomi finansiniai ištekliai: „*Jeigu nurodo, kas susiję su pinigais, pagerinti, tai tie pinigai taip neatsiranda. Tai irgi reikia, ar per projektus, ar kažkaip uždirbti, gauti, tada gali tobulinti. Tų projektų tikrai nemažai rašom, betgi ne visada laimi. Tai ne visada sklandžiai vyksta – kad taip iš karto, ką pasiūlė, tai taip ir padaryt.*“ Taigi tam tikrų išteklių, galimybių trūkumas nulemia ir tai, kad aukštosios mokykloms kartais tenka laviruoti tarp noro parodyti, jog yra dirbama ir veikiama rekomendacijų įgyvendinimo linkme, ir galimybių, o kartais ir būdų išlaikyti tvirtą poziciją, argumentuojant, kodėl vieni ar kiti pokyčiai institucijai nėra aktualūs ar būtini.

Institucinio ir studijų programų vertinimų esminiai skirtumai įgyvendinant rekomendacijas pagrįsti pačių rekomendacijų mastu. Kitaip tariant, rekomendacijos įgyvendinamos priskiriant jas skirtingiems padaliniais pagal atsakomybės ribas. Pavyzdžiui, per studijų programų vertinimą gautos rekomendacijos daugiau orientuotos į pačių programų turinio dalykus arba su programomis susijusius procesus, todėl jų įgyvendinimas dažniausiai deleguojamas programų komitetams ar katedroms. O į institucinių rekomendacijų įgyvendinimą dažniausiai įtraukiama didesnė bendruomenės dalis, jaučiama didesnė visos institucijos atsakomybė: „*[Instituciniai vertinimai] gerokai stambesni ir net pačios institucijos darbuotojus labiau mobilizuojantys. Nes tu tada atstovauji instituciją, o ne dalykėlį, kurį tu dėstai.*“

<sup>1</sup> Plačiau žr. <http://www.skvc.lt/default/lt/kokybes-uztikrinimas/vsp/vsp-paskesne-veikla>

## 4. DISKURSAS GAVUS REKOMENDACIJAS (REAKCIJOS)

### 4.1 Nepritarimas gautoms rekomendacijoms

Kaip jau minėta, ne visos rekomendacijos aukštosioms mokykloms yra priimtinos, suprantamos ir reikšmingos, o dalis rekomendacijų, tyrimo dalyvių teigimu, sukelia aukštųjų mokyklų bendruomenės nepasitenkinimą. Neigiamą reakciją sukeliančios

rekomendacijos laikomos neadekvačiomis, nepagrįstomis ar nepritaikomomis. Apibendrintas kolegijų ir universitetų požiūris į neigiamą reakciją sukeliančias rekomendacijas pateikiamas lentelėje.

**2 lentelė.** Nepagrįstos rekomendacijos ir jų įgyvendinimas

Nepagrįstos, neadekvačios išvados		Nepagrįstų išvadų įgyvendinimas	
Kolegijos	Universitetai	Kolegijos	Universitetai
Neaiškiai apibrėžtos (3)	Neaiškiai apibrėžtos (4)	Formalus įgyvendinimas (1)	Formalus įgyvendinimas (2)
Neatitinkančios teisinės ar materialinės bazės (2)	Neatitinkančios teisinės ar materialinės bazės (1)	Pagrindimas, kodėl rekomendacijos nebuvo įgyvendintos (3)	Pagrindimas, kodėl rekomendacijos nebuvo įgyvendintos (5)
Šabloniškos (1)	Šabloniškos (1)		

Informantų požiūriu, neadekvačiomis galima laikyti tas rekomendacijas, kuriose neįvertinama esama teisinė ar materialinė bazė ir kurios teikiamos ekspertams neįsigilinus į tam tikrą kontekstą ar aplinkybes. Tokių rekomendacijų, informantų teigimu, pasitaiko tiek studijų programų, tiek instituciniame vertinime. Neadekvačių rekomendacijų pavyzdį pateikia ir vienas iš kolegijos atstovų: „*Va dabar vat, studentų mobilumas turėtų būti didinamas ir skatinamas kolegijose. Ką tai reiškia? Studentų mobilumas yra tiek studentų išsiunčiama, kiek gaunama lėšų <...> Taip, <...> 100 procentų visos lėšos išnaudotos. Ir personalas, dėstytojai, studentai. Tai ne mūsų valioje <...>.*“ Tokios rekomendacijos, tyrimo dalyvių tvirtinimu, taip ir lieka neįgyvendintos arba įgyvendinamos nevisiškai. Svarbiausiu uždaviniu tampa įrodyti, kad institucija esamu momentu nėra pajėgi adaptuoti rekomendacijų dėl svirių priežasčių. Neįgyvendintos rekomendacijos, informantų teigimu, nugula būsimų savianalizijų tekstuose arba yra aptariamose per kitus ekspertų vizitus: „*Rekomendacijos buvo, sakau, pačios įvairiausios. Iki tokių, kur aš kategoriškai atsisakiau, ta prasme, ir ekspertams argumentavau,*

*antrą kartą ateinantiems, kodėl kategoriškai jos buvo neįgyvendintos.*“ Tačiau aukštųjų mokyklų atstovai taip pat pažymi, kad ne visuomet argumentai ir paaiškinimai ekspertus įtikina, todėl nevykdydamos tam tikrų rekomendacijų institucijos priverstos užimti gynybinę poziciją ir pasverti riziką.

Tyrimo dalyviai atkreipė dėmesį, kad taip pat neretas reiškinys – rekomendacijos, kurių įgyvendinimas komplikotas dėl neaiškaus apibrėžimo. Rekomendacijų formulavimo, kritinių pastabų argumentavimo ir pateikimo klausimą aukštosios mokyklos laiko itin aktualiu ir opiu. Informantai teigė dažnai susiduriantys su neaiškiomis, nekonkrečiomis, deklaratyviomis išvadomis: „*Aišku, konkretikos neišsako ekspertai – čia dar vienas trūkimas. Parašo bendro pobūdžio išvadą, kad reikėtų atnaujinti studijų turinį, kad atlieptų naujausius reikalavimus. Būtų gerai, kad parašytų – kokius naujausius reikalavimus? Bent jau paminėtų dokumentą, ką jie turi omeny, nes jie turi omeny viena – mes įsivaizduojam kita.*“ Išvados, kurios lengvai pasiduoda skirtingoms interpretacijoms, rekomendacijų įgyvendinimą komplikuoja iš esmės, nėra aišku, kuria tiksliai kryptimi institucijai eiti. Todėl nenuostabu, kad aukštosios mokyklos



pageidauja kuo didesnio konkretumo. Kita vertus, nepakanka neargumentuotai konstatuoti tam tikrus trūkumus, kaip ir nepakanka nurodyti reformuotinas sritis nepaaiškinant detaliau, kas ir kodėl turėtų būti tobulinama.

Taip pat kai kurie informantai prisipažino jaučiantys, kad kartais išvados yra politiškai angažuotos, atrodytų, jog skirtos atstovauti konkuruojančių programų interesams. Dar kiti atviravo susiduriantys su itin atmetiniu požiūriu į išvadų rašymą: „Kai būna

*vertinamos kryptyje kelios programos, numato, švelniai tariant, „copy/paste“ padaryt. Programa yra pirmos pakopos, antros pakopos – vos ne viskas atsikartoja.“* Jaučiamas informantų nusivylimas ir įsitikinimas, kad toks požiūris negali būti toleruojamas: „Mes esam tikrinę tris programas ir buvo „copy-paste“ as“ padarytas, netgi programų pavadinimai, išvados – lygiai žodis žodin, suprantate? Yra šitie dalykai, reikia juos įvardinti ir tai yra nesąžininga.“

## 4.2 Apeliacijos procedūrų naudojimas

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų prisipažino dažnai pasinaudojančios apeliavimo galimybe, tačiau aukštųjų mokyklų patirtis, susijusi su šia procedūra, skiriasi. Aukštosios mokyklos

išskyrė dvi svarbias formalaus reagavimo į ekspertų įvertinimą dalis: faktinių klaidų taisymo ir apeliacijos procedūrų taikymo. Institucijų patirtis ir požiūriai atspindimi toliau pateiktoje lentelėje.

**3 lentelė.** Faktinių klaidų taisymo ir apeliacijų procedūros naudojimas

Atsižvelgimas į faktines klaidas		Apeliacijos procedūrų veiksmingumas	
Kolegijos	Universitetai	Kolegijos	Universitetai
Atsižvelgiama į klaidas, turinčias kiekybinę išraišką (2)	Atsižvelgiama į klaidas, turinčias kiekybinę išraišką (3)	<b>Procedūra veikia</b> Reikalingi svarūs argumentai (6)	<b>Procedūra veikia</b> Reikalingi svarūs argumentai (6)
Neatsižvelgiama į klaidas, susijusias su kokybiniais rodikliais (4)	Neatsižvelgiama į klaidas, susijusias su kokybiniais rodikliais (1)	Pakartotinis išorinis vertinimas ar susitikimas su ekspertais (2)	Pakartotinis išorinis vertinimas ar susitikimas su ekspertais (2)
		<b>Procedūra neveikia</b> Dialogas nevyksta (3) Komisijai trūksta įgaliojimų (2)	<b>Procedūra neveikia</b> Dialogas nevyksta (1) Trūksta skaidrumo (3)
		Apeliavimas – laiko švaistymas (2)	

Kaip jau minėta, aukštųjų mokyklų bendruomenė, gavusi preliminaras ekspertų išvadas, dažniausiai savo nuomonę išdėsto pateikdama SKVC atsiliepimą. Kai kurių tyrimo dalyvių teigimu, toks atsiliepimas būtinas, nes faktinių aplinkybių neatitikimų pasitaiko nuolat: „Iš mano patirties, visada atsiliepimą teikiame, nes tikrai praktiškai kiekvienose išvadose buvo, kad duomenų nesutikimų, nesutapimų, tiek faktinių nukrypimų, kad visada dar patikslinimas turi būti.“ SKVC yra nustatęs, kad atsiliepime turėtų būti nurodytos tik faktinės klaidos, pagal kurias ekspertų išvados gali būti koreguojamos. Nors aukštųjų

mokyklų atstovai ir supranta, kad su faktinės informacijos tikslinimu nesusiję klausimai negali būti keliami, jiems trūksta lankstesnio požiūrio į faktinės informacijos pateikimą, ypač į faktines klaidas, susijusias su kokybiniais rodikliais: „<...> vėlgita faktinė klaida, tai turi, žinot, turėjo būti parašyta septyni, o parašė aštuoni, nu, žinot, faktinė klaida labai tokia kiekybinė, nu, kažkokia labai akivaizdi turi būti, o daugeliu atvejų tai yra ekspertinis vertinimas, ir kuomet ekspertai rašo, tai yra, žinot, tokių kokybinių apibūdinimų, kurių, sakykim, tu negali įvardinti kaip faktinės klaidos.“

---

Taigi informantai išreiškė nusivylimą, kad į vadinamąsias faktines klaidas ne visuomet atsižvelgiama, tačiau aukštųjų mokyklų atstovai pripažįsta, jog ne visada pavyksta savo pastabas suformuluoti pagal faktinių klaidų apibrėžtį.

Aukštųjų mokyklų atstovų dalyvavimo apeliacijos procedūroje patirtis ir nuomonė apie šios procedūros veiksmingumą išsiskyrė: dalis informantų teigė, kad tvirtai laikantis savo argumentuotos pozicijos galima siekti pakartotinio vertinimo: „Kaip sakiau, buvo labai ilgas ginčas. <...> Bet ten buvo ir bandymas kalbėtis per skaičių su eksperte, ir atvažiavimas keletą kartų. Na, ir ekspertė, kadangi nesutiko, bet mes griežtai laikėmės, mūsų universitetas, nu, fakultetas, aišku, čia jau laikėsi, tai mes gavome antrą ekspertų komisiją. Taip. Ir aš manau, kad organizacine prasme tai buvo labai viskas gerai sutvarkyta. Tikrai nebuvo jokių nei vilkinimų, nei trukdymų, nei nenorėjimo kažko daryti. Viskas buvo taip, kaip reikia, kaip pagal įstatymą priklauso, tai taip viskas buvo ir daroma.“

Visgi didesnė dalis aukštųjų mokyklų, kurių patirtis apeliacijos procese nėra teigiama, buvo kur kas skeptiškesnės, kai kurios atvirai piktinosi, kad sėkmė apeliacijos procese įmanoma tik labai išskirtiniais atvejais. Tiek kolegijų, tiek universitetų atstovai piktinosi, kad dialogas tarp aukštųjų mokyklų ir

ekspertų iš esmės nevyksta, o nustatyta apeliacijos procedūra savaime užprogramuoja nedidelį patenkinamų apeliacijų skaičių: „Bet vėlgi, iš dalies tai pačiai komisijai, nu, nesuteikta jokių įgaliojimų praktiškai. Ką ji gali? Ji gali pritarti ekspertų išvadom[s], gali išklause tavęs, sakykim, jeigu išklauso aukštosios mokyklos, nu, ir jiems ten kažkas, argumentai svarūs pasirodo, tai ką jie gali? Gali gražinti ekspertams, ekspertai patikslina ir vėl tas pats sugrįžta. Na, jeigu jau kažkoks labai ekstremalus ten, tai tada gali būti kitus ekspertus [įtraukia], bet tai vėl, tai pinigai, arba, nu, dar tada pačiai aukštajai mokyklai, kaip apeliacija. Šiaip, aišku, čia tai komisijai, kuri tvirtina tas ekspertų išvadas, tai tokie įgaliojimai labai menki suteikti, bet vėlgi, čia turbūt, žinot, iš tų baimių, kad vėl tada, niekada tu nepatvirtinsi nieko.“ Pagal kolegijos atstovo pasakojimą, riboti apeliacijų komisijos įgaliojimai verčia aukštąsias mokyklas abejoti apeliacijų teikimo prasingumu. Tyrimo dalyviai, atstovaujantys kolegijoms, taip pat prisipažino atsisakantys veltis į apeliavimo procesus dėl prasmės ar laiko stokos. Kita vertus, universitetų atstovai akcentavo, kad apeliacijos procedūrai trūksta skaidrumo. Komisijų, dalyvaujančių svarstyje, nariai gali būti šališki, nes atstovauja suinteresuotoms šalims, konkuruojančioms institucijoms ar programoms.

## 5. KAIP SIŪLOMA TOBULINTI IŠORINIO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ?

Tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų atstovai siūlo atkreipti dėmesį į toliau lentelėje išvardytus su

rekomendacijų pateikimu ir įgyvendinimu susijusius probleminius aspektus ir jų sprendimo galimybes.

**4 lentelė.** Tobulinimo kryptys

Kolegijos		Universitetai	
Ekspertai	Galimybė pasitikslinti, ką ekspertai turėjo omenyje (3) Skirtingų ekspertų grupių požiūris į rekomendacijų įgyvendinimą (3)	Ekspertai	Galimybė pasitikslinti, ką ekspertai turėjo omenyje (1) Skirtingų ekspertų grupių požiūris į rekomendacijų įgyvendinimą (1)
Rekomendacijos	Formuluojamos aiškiai ir konkrečiai (5) Neprieštarauja galutinėms išvadoms, įverčiui balais (2) Vykdoma rekomendacijų įgyvendinimo kontrolė (2)	Rekomendacijos	Formuluojamos aiškiai ir konkrečiai (3) Neprieštarauja galutinėms išvadoms, įverčiui balais (1)
Išorinio vertinimo tikslai	Vertinimo tikslai (2) Skaidrumas (1)	Išorinio vertinimo tikslai	Vertinimo tikslai (2) Skaidrumas (1)

Pirmoje lentelės skiltyje nurodomos tiek kolegijų, tiek universitetų atstovų pasiūlytos tobulinimo kryptys, susijusios su ekspertų darbu, reikšmingu pateikiant rekomendacijas aukštosios mokykloms. Informantai akcentavo, kad gautos rekomendacijos ne visada yra suprantamos, todėl galimybė susisiekti ir pasitikslinti padėtų nukreipti rekomendacijų įgyvendinimą tinkama linkme: „Labai aktualu turėti, tai galbūt ekspertų kontaktus, ar kaip grįžtamą ryšį po vizito pasitikslinti atitinkamus aspektus.<...> tokia dilema, ar mums labiau orientuotis į tą klausimo pusę, ar vis dėl to į šitą, kas čia turėta omeny.“ Tyrimo dalyviai išskyrė dar vieną su ekspertų darbu susijusią tobulintą sritį – skirtingų ekspertų grupių požiūrio į rekomendacijų įgyvendinimą skirtumus. Aukštosios mokyklos jaučiasi sutrikusios, kai viena ekspertų grupė prieštarauja kitos išsakytoms rekomendacijoms. Kolegijų atstovai pateikė siūlymą,

kad rekomendacijų įgyvendinimas galėtų būti prižiūrimas sistemaiškiau: „Galbūt galėtų būti pats tas kokybės užtikrinimo momentas, kad kiekvienus metus ar susitikimai, ar preliminarus kokybės vertinimas, bet jisai paprastesnis – įvedant daugiau kiekybinių duomenų pasižiūrėt ir tuo pačiu būdu padarant patį vertinimą paprastesnį. <...> annual report, galbūt kažkokios metinės kokybinės ataskaitos, kad būtų galima pamatuot tą pažangą. Toks galimas pasiūlymas.“

Tyrimo dalyvių teigimu, teikiant rekomendacijas itin svarbus aiškus ir konkretus formulavimas, orientuotas į tas sritis, kuriose tobulinimas yra įmanomas. Taip pat ne mažiau reikšminga rekomendacijų ir galutinio įvertinimo atitiktis balais: „Išsivaizduokit. Skaitei, tekstas – viskas labai gerai, viskas tvarkoj, kaip sakant, jokių kažkokių tai baisių pastabų nėra, rekomendacijos iš to skyriaus nerandi, nesuformuluotos. Ir tas, kaip sakant, kriterijus yra

---

du balai. Imi kitą. Ir tas blogai, ir ten blogai, ir ten blogai, rekomendacijų gal kokios, ta prasme, keturios. Nu, galvoji, per šitą kriterijų tau jau šakės. Ne. Jisai gerai įvertintas.“ Taigi tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų atstovai siūlo atkreipti dėmesį į kuo aiškesnį, pagrįstą ir argumentuotą rekomendacijų formulavimą ir galutinį įvertinimą balais.

Galiausiai informantai atkreipė dėmesį į išorinio vertinimo tikslus: ne visuomet aišku, ko išoriniu vertinimu siekiama, kartais neaišku, ar vertinimas yra veiksmingas, kai susmulkinama į daug ir dažnai vykstančių vertinimų, kurie tampa kone mechaniški: „Absoliučiai sumasiškėjęs vertinimas <... > tai mes tada kalbame apie mechanistinį požiūrį <...>“, ar tarpusavyje

persidengiantys: „bet niekada to nebuvo, kad nesikartotų bent tam tikra dalim, nebūtų atkartojimas vienoj ir kitoj metodikoje“. Taip pat informantai pažymi, kad vertinimui trūksta skaidrumo, kartais jis naudojamas kaip baudimo įrankis: „Tada reikia, kad taisyklės būtų skaidrios, kad tu galėtum pasitikėti savo šalyje tiek SKVC, tiek ministerija <...> Taigi, pasitikėjimas, taisyklės, ne dvigubas žaidimas, kad nenaudoti vertinimo kaip įrankio – šitiems leisti gyventi, šitiems prisukti deguonį, šituos apskritai – jau išbrauktas iš žemėlapių <...>“. Visos išvardytos problemos, tyrime dalyvavusių informantų požiūriu, turėtų būti sprendžiamos užtikrinant kuo didesnį skaidrumą ir aiškumą.

---

## 6. APIBENDRINIMAS

Išorinis vertinimas kartu su jį lydinčiomis rekomendacijomis, tyrimo dalyvių nuomone, reikšmingas, nes skatina nuolatos reflektuoti, permąstyti, atsinaujinti. Informantų teigimu, nuoseklaus aukštųjų mokyklų tobulėjimo garantija yra ne tik rekomendacijų turinys, bet ir pats įpareigojimas veikti, burtis, spręsti, vykdyti tam tikrus kokybės stebėsenos procesus. Universitetų ir kolegijų atstovai sutaria, kad didžiausią postūmį daro išorinio vertinimo rekomendacijos, susijusios su strateginio planavimo, procesų valdymo ir darbo organizavimo, vidinės kokybės užtikrinimo sistemos kūrimo ir tobulinimo procesais. Tokio tipo rekomendacijos lėmė esmines daugelio Lietuvos aukštųjų mokyklų pertvarkas planavimo, valdymo, kokybės priežiūros srityse. Tačiau lyginant institucinio ir studijų programų vertinimų rekomendacijas informantų nuomonės išsiskyrė. Vienų manymu, reikšmingesnės yra institucinio lygmens rekomendacijos, kuriose nenukrypstant jį detales ar turinio aspektus, neretai susijusius su skirtingais požūriais. Kita dalis informantų pabrėžė studijų programų vertinimo rekomendacijų vertę, nes šiuo atveju kur kas labiau įsigilinama į srities specifiką. Visgi didžioji dalis pritarė, kad formuluodami rekomendacijas ekspertai turėtų vengti požūrio primetimo ir aukštajai mokyklai suteikti daugiau laisvės kuriant išskirtines kryptis ar įgyvendinant nestandartinius sprendimus.

Didžioji dalis aukštųjų mokyklų atstovų teigiamai vertino įpareigojimus rengti ir derinti rekomendacijų įgyvendinimo planus. Informantų nuomone, būtent tobulinimo procesas, išdėliotas paskesnės veiklos planavimo dokumentuose, ir yra esminis tolesnių išorinių vertinimų objektas. Todėl tyrimo dalyviai prisipažino tam, kad rekomendacijos sėkmingai nugultų jį veiklos planus, siekiantys įtraukti visą bendruomenę ir deleguoti tobulinimo procesų priežiūros funkciją tam skirtiems struktūriniais padaliniais ar komitetams. Visgi ne visos rekomendacijos įtraukiamos į veiklos planus. Dėl tam tikrų išteklių, galimybių trūkumo kartais aukštosioms

mokykloms tenka laviruoti tarp noro parodyti, jog yra dirbama rekomendacijų įgyvendinimo linkme, ir tarp galimybių, o kartais ir būdų išlaikyti argumentuotą poziciją, kodėl kai kurias rekomendacijas įgyvendinti atsisakoma.

Vienas iš esminių aukštųjų mokyklų reikalavimų yra aiškus, konkretus, argumentuotas ir pagrįstas rekomendacijų formulavimas. Informantai pripažino turintys nemažai neigiamos patirties, susijusios su neaiškiai ar dviprasmiškai suformuluotomis rekomendacijomis. Neretais atvejais rekomendacijos yra deklaratyvios ar pakankamai nepagrįstos. Tvirtais argumentais nepagrįstos rekomendacijos neturėtų būti įtraukiamos į išvadas ar daryti įtakos galutiniam įvertinimui, be to, ne mažiau svarbu užtikrinti aiškesnes rekomendacijų ir galutinio įvertinio sąsajas. Į nepagrįstas rekomendacijas aukštosios mokyklos bando reaguoti pasinaudodamos formaliomis procedūromis: faktinių klaidų taisymo ir apeliacijos. Informantų teigimu, trūksta lankstesnio požūrio j faktinės informacijos pateikimą: atsižvelgiama tik j kiekybinius rodiklius, o faktinių klaidų, susijusių su kokybiniais rodikliais, apibrėžimas ir pagrindimas yra komplikuoti. Vertinant apeliacijos proceso veiksmingumą aukštųjų mokyklų nuomonė išsiskyrė: vienos teigė, kad pateikus svarius argumentus procesas gali būti veiksmingas, kitos vardijo proceso neveiknumo priežastis – dialogo tarp vertintojų ir aukštųjų mokyklų, skaidrumo stoką, menkus apeliacijos komisijos įgaliojimus, nepateisinančias lūkesčių laiko sąnaudas.

Tam, kad rekomendacijų įgyvendinimo procesas būtų efektyvesnis, tyrimo dalyvių požūriu, pirmiausia reikia, kad vertinimo tikslai būtų formuluojami aiškiai, skaidriai laikantis jų įgyvendinimo, o pačios rekomendacijos formuluojamos pagrįstai ir aiškiai, neprieštaraujant galutiniam įvertinimui balais ir išlaikant galimybę esant poreikiui pasitikslinti. Galų gale turėtų būti vykdoma rekomendacijų įgyvendinimo kontrolė, siekiant užtikrinti vienodą ekspertų požūrį j įgyvendinamas rekomendacijas.

