

# KAIP IŠORINIS VERTINIMAS INTEGRUOJAMAS Į VIDINĘ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ?

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

---

Parengė: dr. Rūta Vaičiūnienė

Vilnius, 2018 m.

# TURINYS

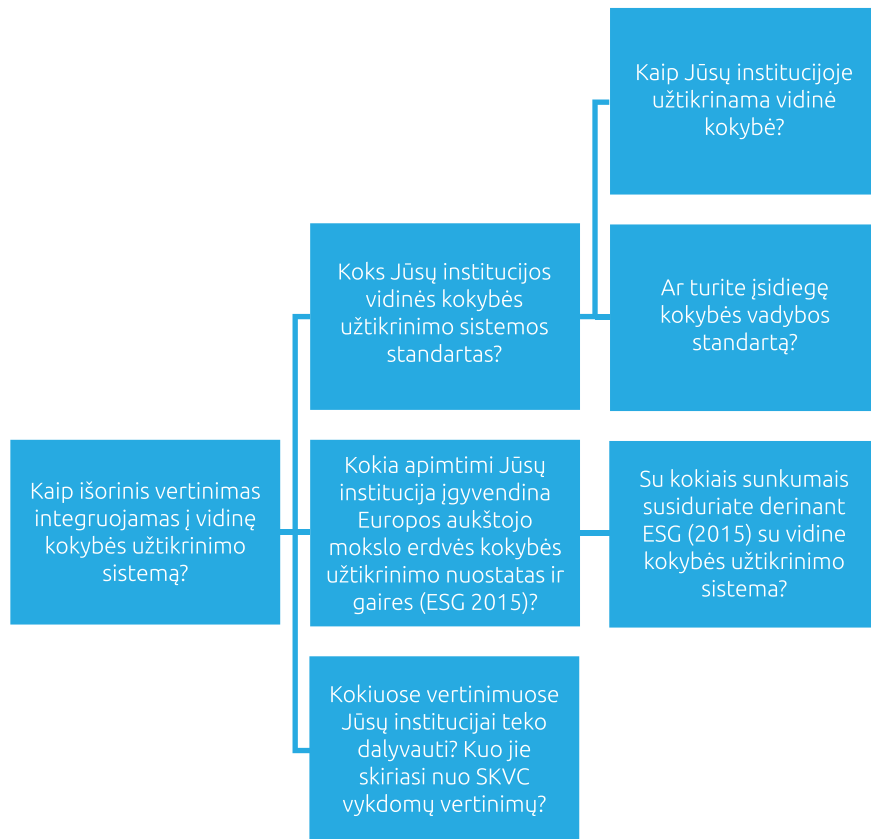
1. Įvadas	3
2. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos	4
3. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos ir ESG derinimas	6
4. Vidinio kokybės užtikrinimo ir išorinio vertinimo sąsajos	8
5. Apibendrinimas	9

# 1. ĮVADAS

Vidinių kokybės užtikrinimo sistemų tobulinimas – vienas iš svarbių pokyčių, kurio įgyvendinimą tyrimo dalyviai siejo su išoriniu vertinimu. Šioje ataskaitoje analizuojamos vidinių kokybės užtikrinimo sistemų formos ir elementai, identifikuojamos vidinių

kokybės užtikrinimo sistemų ir išorinio vertinimo sąsajos. Atliekant tyrimą naudotas klausimų blokas, skirtas išorinės ir vidinės kokybės užtikrinimo sistemų sąveikos analizei, pristatomas toliau esančioje schemoje.

**1 pav.** Pusiaus struktūruoto interviu tyrimo klausimo, skirto vidinės kokybės užtikrinimo sistemos analizei, ir su juo susijusių interviu klausimų struktūra



Siekiant atskleisti vidinių kokybės užtikrinimo sistemų pagrindinius principus, susikoncentruota į tris teminius blokus: vidinių kokybės užtikrinimo sistemų analizę, šių sistemų ir Europos aukštojo

mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (toliau – ESG) derinimą, minėtų sistemų ir išorinio vertinimo sąsajas. Kiekvienas teminis klausimas toliau aptariamas atskiruose poskyriuose.

## 2. VIDINĖS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS

Aukštųjų mokyklų vidinės kokybės užtikrinimo sistemos, pagrįstas kokybės vadybos standartais, galima suskirstyti į dvi grupes: sistemas, pagrįstas sertifikuotais standartais arba ESG nuostatomis,

ir pačių institucijų sukurtas sistemas. Apibendrinti kokybės vadybos standartai ir vidinio kokybės užtikrinimo elementai pateikiami toliau lentelėje.

**1 lentelė.** Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos: kokybės vadybos standartai ir vidinio kokybės užtikrinimo elementai

Kokybės vadybos standartai ir modeliai		Svarbiausi vidinio kokybės užtikrinimo elementai	
Kolegijos	Universitetai	Kolegijos	Universitetai
ISO (6)	ISO (4)	Bendruomenės įtraukimas (7)	Bendruomenės įtraukimas (5)
ESG (8)	ESG (3)	Strateginiai, planavimo dokumentai (3)	Strateginiai, planavimo dokumentai (6)
Kitos kokybės vadybos sistemos (pagrindas nenurodytas) (5)	Kitos kokybės vadybos sistemos (pagrindas nenurodytas) (4)	Komitetai (programų, studijų, senato ir t. t.) (4)	Komitetai (programų, studijų, senato ir t. t.) (5)
Kombinuotos sistemos: skirtingų standartų ir nuostatų derinimas (4)	Kombinuotos sistemos: skirtingų standartų ir nuostatų derinimas (1)	Grįžtamasis ryšys (7)	Grįžtamasis ryšys (2)
Kiti standartai (EFQM ir kt.) (1)	Kiti standartai (EFQM ir kt.) (2)	Padaliniai, atsakingi už vidinį kokybės užtikrinimą (2)	Padaliniai, atsakingi už vidinį kokybės užtikrinimą (2)
		Vidaus auditas (2)	Vidaus auditas (1)

Pirmoje skiltyje išvardyti standartai ir gairės, kuriomis aukštosios mokyklos vadovaujasi ir kuriomis yra pagrįstos jų kokybės vadybos sistemos. Ketvirtadalis tyrimo dalyvių pabrėžė, kad jų institucijose vidinės kokybės sistemos (toliau – VKS) veikimo principus užtikrina įdiegtas ISO ar kiti sertifikuoti standartai. Informantai pažymėjo, kad kurį laiką aukštosios mokyklos buvo skatinamos (skiriant struktūrinių fondų paramą) įsigyti sertifikuotus standartus, tačiau minėti standartai nėra sukurti švietimo institucijų kokybės vadybai užtikrinti, todėl dalis aukštųjų mokyklų, nors ir buvo juos įdiegusios, atnaujinimo procedūrų atsisakė. Ketvirtadalis tyrimo dalyvių, ypač kolegijų atstovų, akcentavo, kad visgi ne standartai, bet ESG gairės ir nuostatos, orientuotos į švietimo sistemos kokybės rodiklius, privalo būti VKS pagrindu: „Aukštosios mokyklos, kurios dalyvavo praeito laikotarpio

*Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansuojamose programose, teikė savo projektus, ten buvo surašyti projektų reikalavimai, kad turėjai įsipareigoti pradėti dirbti su ISO 9001 kokybės standartu, su EFQM, socialinės atsakomybės standartai buvo paminėti, kurie niekaip nesusiję su švietimu. Ir kuo daugiau tu standartų įsipareigoji užtikrinti savo vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje, tuo labiau užauga tavo patirtis. Bet su ja užauga ir supratimas, kad ne jie turi būti pagrindiniai dokumentai, jeigu tu labai rimtai žiūri į kokybės vadybą aukštojo mokslo švietimo institucijoje. Pagrindą turi sudaryti ESG ir daugiau niekas.“* Taip pat kai kurie informantai akcentavo bandantys papildyti pripažintus standartus kitais, jų požiūriu, svarbiais elementais arba suderinti kelis skirtingus standartus ir taip sukurti savitą, individualius poreikius atitinkančią sistemą ar metodiką. Ketvirtadalis tyrimo dalyvavusių aukštųjų mokyklų

---

prisipažino, kad jų kokybės vadybos sistema neturi vieno konkretaus pagrindo arba tas pagrindas nėra aiškiai apibrėžtas: „*Tai stengiamės, nes iš tikrųjų mūsų ta kokybės sistema, ji yra sukurta ir tos procedūros aprašytos, labai tamptariai susijusios su mūsų strateginės veiklos planu, negali sakyti, ar mes ten ISO naudojame, ar kažkokią kitą <...>.*“ Pačių institucijų kurtų kokybės vadybos sistemų privalumas, informantų teigimu, yra galimybė individualizuoti sistemą, atrasti pačiai aukštajai mokyklai priimtinausią metodiką ir ją vadovautis.

Antroje skiltyje išskirti, informantų teigimu, reikšmingiausi vidinio kokybės užtikrinimo elementai, be kurių sistema negali sėkmingai funkcionuoti. Svarbiausi elementai, kaip rodo tyrimo rezultatai, yra orientuoti į dvi kryptis: aktyvų bendruomenės įtraukimą į kokybės užtikrinimo procesą ir reglamentuotų planavimo ir stebėsenos mechanizmų kūrimą. Didžioji dalis aukštųjų mokyklų akcentavo, kad išoriniai vertinimai inspiravo į vidinio kokybės užtikrinimo procesus aktyviau įtraukti visą bendruomenę, ne tik dėstytojus, studentus, bet ir socialinius partnerius, kitas suinteresuotąsias šalis, taip pat deleguoti vidinės kokybės priežiūros funkciją jau esamoms ar naujai sukurtoms struktūroms. Vienas iš reikšmingų informantų akcentuotų pokyčių, kuris neretais atvejais ir buvo inicijuotas išorinių vertintojų, yra studijų ar programų komitetų suformavimas: „*Yra studijų komitetai, yra jų nuostatai,*

*tai raktinis aktorius vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje. Studijų komitetai susideda iš studijų programos vadovo, studentų, dėstytojų ir socialinių partnerių, darbdaviai, plius absolventai, kurie baigė tą programą. Komitetai dirba su tomis programomis ir jų atnaujinimu.*“ Kaip matyti iš pasakojimo, tai – visas suinteresuotąsias šalis apimantys dariniai, atsakingi už nuoseklų kokybės priežiūros ir programų tobulinimo procesą.

Kita vertus, į kokybės užtikrinimą orientuotas planavimas, vertinimas ir stebėseną tapo kur kas labiau reglamentuoti sukūrus aiškias ir nuoseklias planavimo procedūras: „*Apie vidinį vertinimą, tai vėlgi yra strateginis planas, yra kolegijos veiklos planai, vertinimas tam tikrais pjūviais visą laiką <...>*“ ir grįžtamojo ryšio rinkimo ir apdorojimo sistemas: „*<...> tai buvo labai daug dėmesio skiriama ir grįžtamojo ryšio suvokimui tiek organizacijos viduje, tiek organizacijos santykiuose su išorės klientais*“. Galiausiai aukštosios mokyklos prisipažino kaip vieną iš vidinio kokybės užtikrinimo elementų ir būdų, orientuotų į priežiūrą ir kontrolę, naudojančios vidaus auditą. Taigi, įdiegus kokybės vadybos užtikrinimo sistemas, tam tikri struktūriniai dariniai, kartu įtraukiant visą bendruomenę, tapo atsakingi už vidinio kokybės užtikrinimo priežiūrą, o darbas, susijęs su vidinio kokybės užtikrinimo procesais, – aiškesnis ir nuoseklesnis atliekant sistemingą planavimą ir vertinimą.

### 3. VIDINĖS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS IR ESG DERINIMAS

Kaip jau minėta, ESG gairės ir nuostatos, aukštųjų mokyklų atstovų, ypač kolegijų, nuomone, yra vienas iš svarbiausių kryptį nurodančių dokumentų, kuris atsispindi aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemose. Šiame skyriuje aptariama,

kaip aukštosioms mokykloms pavyksta adaptuoti ESG nuostatas ir su kokiais sunkumais taikant ESG susiduriama. ESG taikymas ir su juo susiję iššūkiai atsispindi toliau pateiktoje lentelėje.

**2 lentelė.** ESG taikymas

ESG taikymas		Iššūkiai taikant ESG	
Kolegijos	Universitetai	Kolegijos	Universitetai
ESG nuostatos atsispindi VKS (8)	ESG nuostatos atsispindi VKS (3)	Iššūkių nėra (4)	Iššūkių nėra (1)
ESG nuostatos glaudžiai susijusios su išoriniu vertinimu (2)	ESG nuostatos glaudžiai susijusios su išoriniu vertinimu (3)	Dėstytojų ir kitų darbuotojų švietimas (2)	Dėstytojų ir kitų darbuotojų švietimas (2)
		Rodiklių, atliepančių ESG nuostatas, formulavimas (1)	Rodiklių, atliepančių ESG nuostatas, formulavimas (1)
			Į studentų orientuotų studijų kryptių formavimas (2)

Kalbėdami apie ESG taikymą, informantai išskyrė kelis svarbius aspektus. Pirma, taikymas yra pagrįstas nuolatine priežiūra, kiek tam tikros procedūros ar naujų programų kūrimo etapai atliepia gaires: „Kai mes turime gaires, tai... Bet koks mūsų veiksmas, mes turime atitikti, atliepti tas gaires. Kurdami programas, tvarkas, mes atsižvelgiame į šitas gaires.“ Tad gairės yra orientacinis dokumentas, nurodantis kryptį ir neleidžiantis praleisti svarbių dalykų. Antra, šis dokumentas, aukštųjų mokyklų požiūriu, yra svarbus atliekant išorinio vertinimo procedūras. Dalis mokyklų prisipažino koregavusios savianalizės vertinimo dokumentus taip, kad vertinimas būtų aiškiai susietas su ESG gairėmis. Kai kurios aukštosios mokyklos kategoriškai teigė, kad jų gebėjimas atliepti gaires tiesiogiai susijęs su išorinio vertinimo rezultatais. Apie panašią patirtį kalba ir vienas iš informantų: „Tai ESG gairių mes iš tikrųjų laikomės ir kai buvo institucinis vertinimas, vėl kaip gerą patirtį galiu pasakyti, tikrai pirmininkas ir visi ėjo per ESG gaires, mes privalėjome įrodinėti tų ESG gairių atitiktį

*pas mus institucijoje per kiekvieną punktą smulkiai. Iš tikrųjų buvo labai naudinga, nes pateikė tam tikrų vietų, kurias mes pasitaisėme pas save.“* Sunkumus, siekiant atliepti ESG vertinimo metu, pažymi ir tų aukštųjų mokyklų atstovai, kurių VKS pagrįstos kitais kokybės užtikrinimo standartais. Kaip pažymi vienas iš informantų, tampa svarbu peržvelgti, kiek jų naudojamas kokybės vadybos standartas atliepia ESG: „Tai taip truputėlį, aišku, buvo gan keistoka, kad pati savianalizė buvo pagal ESG, o ne pagal ISO, BVM ar dar kažką. Truputėlį buvo kiekvienam toks iššūkis parodyti, o tai, kur tu ten pagal tas kitas vadybos sistemas tu įsipaišai.“

Viena vertus, kalbėdamos apie iššūkius, kai kurios aukštosios mokyklos teigė, kad ESG įtvirtintos nuostatos yra aukštojo mokslo dalis ir jų įgyvendinimas savaime suprantamas, institucijoms nesudarantis sunkumų: „<...> bet tai nėra naujiena, kai tiek metų dirbi, tai nėra jokia naujiena – tiesiog pasižiūri, kas turima galvoje, ir judi ta linkme.“ Kita vertus, dalis tyrimo dalyvių nurodė kelias sritis,

---

kuriose kyla tam tikrų keblumų. Pirmiausia svarbu nuolatos šviesti akademinę bendruomenę apie kokybės vadybos sistemą ir jos atitiktį ESG: „Pas mus netgi vyksta tam tikri mokymai kolegijoje kokybės sistemos tema, kad šviestume, informuotume mūsų kolegijos bendruomenę – ateina nauji dėstytojai, jų yra labai daug <...>. Natūralu, kad ta informacija ne visada juos pasiekia, tai organizuojame mokymus ir visada informuojame apie ESG gaires.“ Taip pat, informantų požiūriu, sunkumų kyla adaptuojant, perkeltiant į kokybės sistemą tam tikras nuostatas, kartais pritrūksta aiškumo, konkretumo. Informantų manymu, natūralu, kad kartais nepavyksta visa apimtimi įgyvendinti gairių, nes kai kurios sritys reikalauja didesnio įdirbio. Universitetų atstovai nurodė, kad aukštosioms mokykloms vis dar naujiena į studentą orientuotos studijos, šios krypties nepavyksta iki galo įgyvendinti ir dėl nusistovėjusio reglamentavimo: „Kitas dalykas, kas ESG ryšku labai, tos į studentą orientuotos studijos, tokia mistika – kas tai yra? Tai mes į tai žiūrim kaip į didesnių pasirinkimo galimybių studentui akademinė prasme ir viliamės, kad galbūt su laiku nunykinės tos programos, o vis tiek

*eisim į tai, kad stoja studentas į kryptį, o ne į konkrečią programą. Nes dabar labai sunku pas mus studentui išeiti iš vieno fakulteto ir rinktis kitame fakultete kažkokius dalykus vien dėl to, kad programa, kuri yra konkrečiam fakultete, labai ji suinteresuota, kad pas ją viskas ir liktų. Tai mes į studentą orientuotas studijas tiesiog dar norėtume labiau išnaudoti tą ESG nuostatą kaip galimybę studentui išeiti iš to savo darželio ir pasinaudoti universitete platesnėmis akademinėmis galimybėmis, negu ta konkreti programa suteikia.“*

Apibendrinant pažymėtina, kad ESG taikymas užtikrinant aukštųjų mokyklų vidinę kokybę svarbus dėl kelių priežasčių: padeda valdant studijų kokybę veikti kryptingai, pasitikrinant, atnaujinant tam tikrus procesus, ir tuo pačiu padeda pasirengti išoriniam vertinimui, įsivertinant svarbius parametrus. Didžioji dalis aukštųjų mokyklų ESG laiko natūralia vidinės kokybės užtikrinimo sistemos sudedamąja dalimi. Tačiau kita dalis nurodo, kad ne visada pavyksta sėkmingai orientotis į visas gairių nuostatas ir jas išpildyti. Tam būtinas nuolatinis akademinės bendruomenės švietimas ir informavimas.

---

## 4. VIDINIO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO IR IŠORINIO VERTINIMO SĄSAJOS

Kalbėdami apie vidinio kokybės užtikrinimo ir išorinio vertinimo sąsajas, informantai sutarė, kad vertinimo rodikliai, renkami ir kaupiami duomenys ar tam tikri dokumentai yra glaudžiai susiję, atliepiantys išorinio vertinimo reikalavimus: „*Tikrai visą mūsų kokybės užtikrinimo sistemą vidinę, visą jos metodologiją, parametrus, kriterijus, rodiklius mes deriname prie išorinio kokybės užtikrinimo ir dabar ateinantys pokyčiai, kurie susiję tiek su instituciniu, tiek su studijų kryptų vertinimu, mes dabar kaip tik numatę kokybės vadovą – jie bus suderinti su mūsų vidine kokybės užtikrinimo sistema.*“ Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos ir išorinio vertinimo reikalavimų derinimas leidžia pasirengimą išoriniam vertinimui paversti natūraliu procesu, kuriam nereikia specialaus pasiruošimo, papildomų sąnaudų, didelių laiko ar žmogiškųjų išteklių, be to, išvengiama sumaišties ir įtampų. Pačių informantų teigimu, jeigu vidinė kokybės užtikrinimo sistema veikia sklandžiai, tai išskirtinis pasiruošimas išoriniam vertinimui nebėra būtinas: „*<...> nes netgi jeigu tas, kaip sako, ta sistema veikia, tai kažkio išskirtinio pasiruošimo tada ir nereikia.*“ Vienos iš aukštųjų mokyklų atstovų siūlymu, galėtų pakakti pačios vidinės kokybės užtikrinimo sistemos veikimo įvertinimo: „*<...> kad jeigu tas savęs įsivertinimas, jis yra kaip toksai, yra vykdoma ta vidinė kokybės sistema, tai gal irgi galėtų to užtekti?*“ Kita vertus, su išoriniais vertinimais glaudžiai susieta vidinė kokybės užtikrinimo sistema tampa priklausoma nuo išorinio vertinimo metodologijos pokyčių.

Aukštosios mokyklos pabrėžė, kad siekdamas vidinio kokybės užtikrinimo dalyvauja ir kituose, ne Studijų kokybės vertinimo centro organizuojamuose vertinimuose. Aukštosioms mokykloms svarbūs įvairūs tarptautinio lygmens vertinimai, į kuriuos jos įsitraukia dėl skirtingų priežasčių: vieni labiau susiję su tam tikromis specializacijomis ar

profesinėmis kryptimis, kiti vykdomi dėl papildomo nepriklausomo vertinimo poreikio, dar kiti leidžia įsitvirtinti tarptautiniame lygmenyje. Kai kurie papildomi tarptautinio lygio išoriniai vertinimai laikomi itin reikšmingais, tokiu atveju nacionalinis vertinimas tampa, informantų žodžiais tariant, higienine procedūra: „*Tai jeigu nacionalinė procedūra yra, galima sakyti, higieninė procedūra – leidžia tiesiog būti, tai šita <...> globali procedūra leidžia tave identifikuoti su tam tikrais elitiniais klubais.*“ Lygindamos tarptautinio ir nacionalinio lygmens vertinimus aukštosios mokyklos pažymėjo, kad tarptautiniams vertinimams būdinga intensyvesnė rekomendacijų įgyvendinimo priežiūra: „*Vienintelis skirtumas, ką padarė <...>, ko nedarė kitos ekspertų grupės, tai kad po vertinimo dėl tos programos, kurioje buvo problemų, ekspertai atvyko pasižiūrėti, kaip mums sekėsi įgyvendinti jų rekomendacijas.*“

Taip pat kalbėdamos apie kitus išorinius vertinimus aukštosios mokyklos pažymėjo, kad nors žurnalistiniai tyrimai ir vertinimai nėra labai patikimi, jie yra svarbūs dėl nuomonės apie aukštąsias mokyklas viešojoje erdvėje formavimo: „*Populiarios priemonės ir yra populiarios priemonės. „Reitingai“, „Veidas“ yra grožio konkursas. Aš žiūriu labai skeptiškai <...> [tačiau] jie [studentai] buvo patenkinti studijuodami šitoj kolegijoj, žodžiu, buvom įvertinti aukščiausiu balu. Manau, kad tai yra labai svarbu.*“ Taigi į tokio pobūdžio vertinimus taip pat būtina atsižvelgti kaip į svarbius viešosios nuomonės formavimo veiksnius.

Vadinasi, kaip atskleidžia tyrimas, aukštosios mokyklos yra suinteresuotos atliepti išorinio vertinimo kriterijus savo vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose, o daugelis aukštųjų mokyklų prisipažįsta tokiu principu ir dirbančios. Taip pat aukštosios mokyklos siekdamos vidinio kokybės užtikrinimo dalyvauja ir kituose išoriniuose vertinimuose, ypač tarptautinio lygmens.



---

## 5. APIBENDRINIMAS

- Daugiau negu pusės tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų – tiek universitetų, tiek kolegijų – vidinis kokybės užtikrinimas pagrįstas sertifikuotomis kokybės vadybos sistemomis, dažniausiai ISO standartu arba įvairiomis kitomis skirtingų standartų kombinacijomis. Ketvirtadalis tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų pripažino, kad jų kokybės vadybos sistema neturi vieno konkretaus pagrindo arba tas pagrindas nėra aiškiai apibrėžtas. Kartu dalis akcentavo pačių institucijų kurtų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų privalumus – galimybę individualizuoti sistemą, atrasti pačiai aukštajai mokyklai priimtinausią metodiką.
- Kalbėdamas apie svarbiausius vidinio kokybės užtikrinimo elementus, aukštosios mokyklos orientavosi į dvi kryptis. Viena vertus, akcentavo bendruomenės įtraukimą į vidinio kokybės užtikrinimo procesą ir atsakomybės už vidinio kokybės užtikrinimo priežiūrą delegavimą tam tikriems struktūriniais dariniams, kaip antai studijų ar programų komitetams. Antra vertus, pabrėžė planavimo ir stebėsenos, grįžtamojo ryšio mechanizmų svarbą.
- Tyrime dalyvavusios aukštosios mokyklos pabrėžė, kad ESG gairės ir nuostatos yra pamatiniai kryptį nurodantys dokumentai, o ESG taikymas aukštųjų mokyklų vidiniame kokybės užtikrinime svarbus dėl kelių priežasčių: padeda valdant studijų kokybę veikti kryptingai, pasitikrinant, atnaujinant tam tikrus procesus. Didžioji dalis aukštųjų mokyklų ESG laiko natūralia vidinės kokybės užtikrinimo sistemos sudedamąja dalimi. Tačiau kita dalis pabrėžia, kad ne visada pavyksta sėkmingai orientuotis į visas gairių nuostatas ir jas išpildyti. Tam būtinas nuolatinis bendruomenės švietimas ir informavimas.
- Galiausiai siekdamas palengvinti pasiruošimą išoriniam vertinimui aukštosios mokyklos yra suinteresuotos integruoti išorinio vertinimo rodiklius į savo vidines kokybės užtikrinimo sistemas, todėl daugelis aukštųjų mokyklų pripažįsta glaudžias vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir išorinio vertinimo sąsajas.

