

KAIP IŠORINIS VERTINIMAS PAVEIKĖ AUKŠTAŠIAS MOKYKLAS?

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

Parengė: prof. dr. Jolanta Urbanovič

Vilnius, 2018 m.

TURINYS

1. Įvadas	3
2. Išorinio vertinimo poveikis aukštųjų mokyklų veiklai	4
2.1. Vertinimų poveikis kolegijose	4
2.2. Vertinimų poveikis universitetuose	6
3. Pokyčiai institucijose po išorinio vertinimo	9
3.1. Pokyčiai po išorinio vertinimo kolegijose	9
3.2. Pokyčiai po išorinio vertinimo universitetuose	16
4. Išorinio vertinimo poveikį ribojantys veiksniai	21
4.1. Išorinio vertinimo poveikį ribojantys veiksniai kolegijose	21
4.2. Išorinio vertinimo poveikį ribojantys veiksniai universitetuose	22
5. Kaip siūloma tobulinti išorinio kokybės užtikrinimo sistemą?	24
6. Apibendrinimas	26

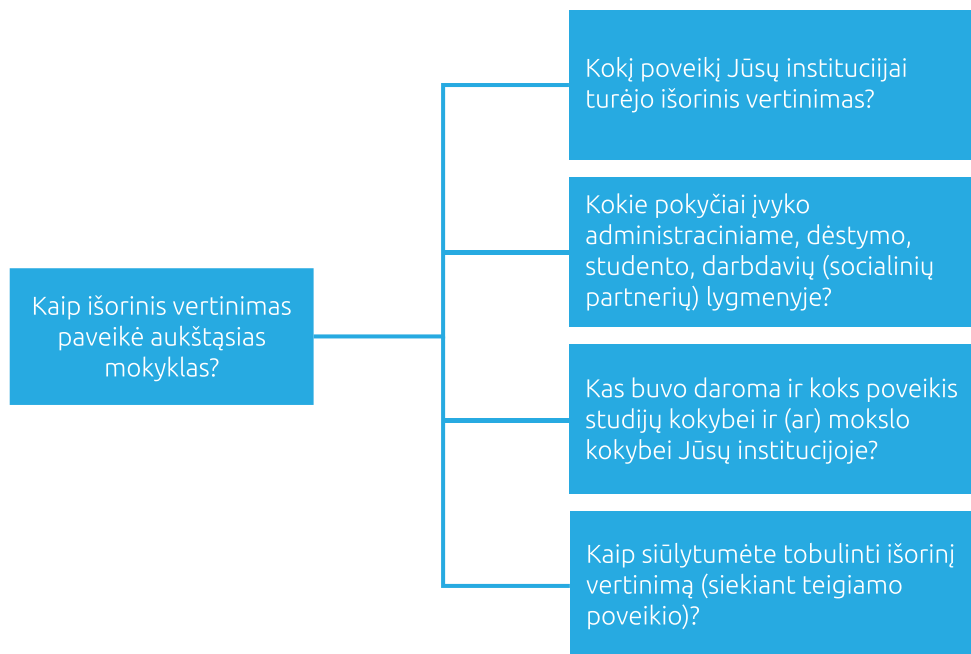
1. ĮVADAS

Šioje ataskaitoje pateikiama tyrimo duomenų analizė, susijusi su tyrimo klausimu „Kaip išorinis vertinimas paveikė aukštąsias mokyklas?“ (1 pav.).

Šią ataskaitą sudaro penki skyriai. Pirmame skyriuje apie vertinimo poveikį pateikiama duomenų analizė, atskleidžianti, kaip išorinis vertinimas paveikė institucijų požiūrį, savimonę, savivertę ir organizacinę kultūrą. Antrame skyriuje aptariamos

pokyčių sritys, nurodoma, kokie konkretūs pokyčiai įvyko studento, dėstytojo, dėstyimo, vadybos, darbdavių (socialinių partnerių) lygmenyse. Trečiame skyriuje nagrinėjami pokyčius sąlygojantys veiksniai. Ketvirtame svarstoma, kaip būtų galima patobulinti išorinį vertinimą siekiant didesnio teigiamo poveikio aukštųjų mokyklų veiklai. Ataskaitos pabaigoje pateikiamas apibendrinimas.

1 pav. Tyrimo klausimas ir su juo susiję interviu klausimai



2. IŠORINIO VERTINIMO POVEIKIS AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VEIKLAI

Tiesioginį išorinio vertinimo poveikį aukštųjų mokyklų filosofijai ir vertybėms išmatuoti sudėtinga, nes įtakos aukštųjų mokyklų veiklai turi daug kitų vidinių ir išorinių veiksnių. Išorinio vertinimo išvados dažnai suprantamos kaip institucijos veiklos tęstinumo atspindėjimas, kaip tiesioginis institucijos ir jos darbuotojų veiklos, ne vien vertinimo rezultatas: „Kai atvažiuoja tie ekspertai ir tokias susako pastabas, kurias mes patys žinom ir mes ties jomis dirbam, tai yra normalūs planuojami darbai – tai anoks čia proveržis.“ Šalia kitų procedūrų išorinis vertinimas atlieka tobulėjimo skatinimo funkciją, tačiau pabrėžiama, kad pats aukštųjų mokyklų vykdomas procesas ir veiklos yra kintančios: „sistemoje užprogramuotas veiklos gerinimas. Jeigu nėra sistemos, tai to gerinimo nebus, tai tas veiklos gerinimas yra ir, sakykim, ekspertų išvados. Ne tik ekspertų išvados. Yra ir, sakysim, darbo rinkos pokyčiai. Plius vis tiek yra daromi auditai.“ Atsižvelgiant į tai, dažnai, kaip teigia informantai,

„sunku atskirti [išorinio vertinimo poveikį], nes tu vis tiek niekada nestovi vietoje“. Paprastai informantai vykstančius pokyčius sieja su vidine branda: „Bet čia viskas <...> aš nesakyčiau, kad čia buvo vien dėl [išorinio vertinimo]. Čia visi šie žingsniai buvo... Augom mes prie šito... Viduj tam brendom“, tačiau beveik visi patvirtino, kad išorinio vertinimo rezultatai padarino greičiau įgyvendinti planuotas priemones, nes „<...> gal lengviau tada kažką tai pakeisti, nes jau, iš vienos pusės, reikia, jau atėjo laikas tą pakeisti, [kita vertus] žinai, kad yra rekomendacijos. Tai tu ne taip, sakykim, akiai [keiti], bet [labiau] struktūrizuoti, [drąsiau], nes žinai, kad <...> kaip ir rekomenduoja.“

Informantų refleksijų analizė atskleidžia, kad išorinio vertinimo poveikis aukštosiose mokyklose labiausiai atsispindi požiūrio ir suvokimo, savivertės, motyvacijos, vidinių ir išorinių santykių (ir komunikacijos) bei organizacinės kultūros lygmenyse.

2.1. Vertinimų poveikis kolegijose

Kolegijose vertinimas suprantamas kaip vertingas procesas: „kas parašyta, tai yra keli lapai tikrai, bet tos kelios dienos, ta savianalizė, procesas, tos kelios dienos su ekspertais, paskui į tuos kelis lapus kas nugula – visa šita yra vertinga“, kuris nesibaigia ir neprasideda tik vertinimo vizitu ar vertinimo išvadomis. Taip pat informantai pažymi, kad vertinimo išvados dažnai tampa atspirties tašku veiksams, padeda aukštajai mokyklai susitelkti vykdyti skirtingas veiklas. Šis faktas liudija, kad kolegijoms vertinimo poveikis aiškiai pasireiškia per kokybės kultūros formavimą. Pirmiausia pažymima, kad vertinimo procesas leido institucijoms susivokti kaip bendruomenėms: „kultūra pasikeitė institucijos, esam bendruomenė ir mentalitetas“, veikti pagal kokybės vadybos

principus: „pokyti vadybine prasme labai nemenkas <...> vadyba pasidarė kryptinga“, pagerinti ir suintensyvinti vidinę ir išorinę komunikaciją su institucijos socialiniais dalininkais. Informantai pabrėžia, kad ypač institucinio vertinimo išvados yra svarstomos skirtingais lygmenimis ir pasiekia visą bendruomenę, visus institucijos dalininkus, o sprendimai priimami ne vienasmeniškai, bet diskutuojant ir tarantis: „Galutiniai tuos vertinimus persiunčia visai bendruomenei ir susipažįsta tiek dėstytojai, tiek studentai. <...> Būtinai diskutuojame ir su socialiniais partneriais, darbdaviais, su studentais. Tai yra lygiai tas pats principas kaip rengiant, taip ir taisant.“

1 lentelė. Išorinio vertinimo poveikio sritys (dimensijos) kolegijose

Požiūris ir suvokimas (5)	Savivertė ir pasitikėjimas (2)	Motyvacija veikti (3)	Išoriniai santykiai ir komunikacija (2)	Organizacinė kultūra (10)
Konceptualaus požiūrio į vertinimą atsiradimas	Studentų pasitenkinimo ir motyvacijos augimas	Vertinimas kaip veikimo atspirties taškas	Ryšių su socialiniais partneriais įvertinimas	Įsivertinimo ir savirefleksijos kultūros formavimas (3)
Vertinimo naudos suvokimas	Tarptautinis pripažinimas	Vertinimas kaip variklis	Dalijimasis patirtimi su kitomis mokyklomis	Kokybės kultūros formavimas (7)
		Vertinimas kaip mobilizuojantis rezultatas		

Kokybės vadybos sistemos funkcionavimas leidžia institucijoms ne tik suaktyvinti diskusijas dėl kokybės procesų, bet ir suvokti grįžtamojo ryšio institucijos viduje prasmę: „Yra pristatomos išvados visiem[s], kurie dalyvavo – studentam[s], dėstytojam[s], socialiniam[s] partneriam[s], Akademinei tarybai pristatome. Ir tada jau galvojama ir žiūrima, ir taip pat gaunama atgalinis ryšys iš tų žmonių, kaip galėtumėm padaryti vieną ar kitą, kažkokie pasiūlymai dažniausiai būna, ką daryti, kaip daryti.“ Perėjimas prie kokybės vadybos kultūros, paskatintas išorinio vertinimo, kaip pažymi informantai, neįvyko akimirksniu: „institucija padarė savo revizijų, kiek perėjo labai sudėtingų savirefleksijų, kiek išmoko, kiek padarė.“

Išorinio vertinimo rezultatų pristatymas taip pat suvokiamas kaip institucijos dalininkų pasitenkinimą stiprinantis veiksnys. Visų pirma didėja studentų pasitikėjimas ir motyvacija, nes „studentai, aišku, būna patenkinti, kad jų programa akredituota“. Vertinimo rezultatai traktuojami kaip smalsumą patenkinantis veiksnys: „Mes girdim diskusijų metu, pavyzdžiui, su darbdaviais. Jie sako, mes pasiskaitom, pasižiūrim, mum[s] įdomu. Nes tai yra regioninė aukštoji mokykla, ir mums įdomus jos likimas. Ar jinai kokybiškas studijas teikia mūsų klientui studentui, ar ne? Interesantai – studentai arba tėvai – pasižiūri, kokie atgarsiai.“ Išorinis vertinimas suvokiamas taip pat, kaip patirtis ir kompetencija, įgyta institucijos ruošiantis išorinio vertinimo procesui ir jame dalyvaujant: „galėjome pasidžiaugti ir lyderiauti, skleisti savo patirtį – tai būtent strateginio valdymo ir kokybės valdymo srityje. Čia mes pademonstravome tam tikrą brandą.“ Informantai nurodo ir tai, kad tiek institucinis, tiek programinis vertinimas suteikia institucijai progą platinti žinią apie institucijos ir Lietuvos aukštojo mokslo kokybę ir tarptautinį pripažinimą, gavus tarptautinių

ekspertų grupės akreditaciją: „Išorinis vertinimas, kurį atlieka tarptautiniai ekspertai, duoda iš tikrųjų didelę pridėtinę vertę ir toje tarptautinėje erdvėje, todėl kad mes tiek institucijos tinklapy galime skelbti apie tai, <...> taip pat mes nuvažiavę į kitų šalių aukštąsias mokyklas pristatymo metu visą laiką paminime, kad būtent mūsų institucija turi tarptautinį akreditavimą. Tai yra dar kartelį patvirtinimas, kad institucijoje vykdoma veikla yra kokybiška ir tarptautiniu mastu pripažinta.“

Informantai įvardija, jog „reikia, kad mus kas atvažiuotų patikrinti, kad suprastumėt, kad mums reikia susikoncentruoti. Tai tas mobilizuoja, tikrai mobilizuoja“. Informantai nurodo ir tai, kad išorinis vertinimas turi kontrolės ir geriausių sprendimų paieškos poveikį: „Pagrindinė teigiamybė šito vertinimo, [kad] <...> nors mes ir žinom savo silpnybes, bet tas „botagėlis“ priverčia dar kartą susikaupti ir rasti geriausius sprendimus.“ Maža to, įvardijamas tokios valstybės kontrolės poreikis, kad būtų galima užtikrinti valstybinį finansavimą ir švietimo sistemos pasaulinių standartų Lietuvoje įdiegimą: „Kadangi mes esam valstybinės įmonės, didžiąją dalį savo biudžeto gaunam iš valstybės, tai valstybė, kaip pagrindinė suinteresuota šalis, turi kontroliuoti ir vertinti aukštųjų mokyklų veiklą, tame tarpe ir studijų veiklą. Mes gi dirbam ne sau – regionui, šaliai visų pirma.“

Motyvaciją veikti sustiprina rimtas kolegijų požiūris ne tik į vertinimą kaip procesą, bet ir į vertinimo rekomendacijas kaip vertinimo rezultatą. Informantai pabrėžia, kad visada atsižvelgia į išvadas ir stengiasi pagal galimybes į jas reaguoti: „būna net tokių atvejų, kai iš tų preliminarių – dar nėra galutinio sprendimo priimta – jau kaip ir sutinki su tuo siūlymu, tu imiesi veiksmų ir įgyvendini.“

Išorinio vertinimo nauda institucijų suvokiama,

kaip nurodyta lentelėje.

2 lentelė. Išorinio vertinimo nauda kolegijose

Orientyras	„Iš vertinimo supratome, kad tai, ką mes šiek tiek palikome šone, tai turėtų eiti į prioritetus – strateginis valdymas, vidinė vadyba. Tai čia mus stumtelėjo labai smarkiai.“
Parama	„Taigi, reikia išnaudoti tai kaip pagalbą institucijoms. Mes visą laiką priimame, kad tai pagalba.“
Objektyvus požiūris iš išorės	„Institucinis vertinimas yra labai reikalingas, todėl kad institucija, kad ir kaip gerai dirbdama, kad ir kaip besistengdama, ji turi žinoti, matyti, pasitikrinti, ar tikrai viskas yra gerai, atitinka, nes savas vertinimas dažnai būna subjektyvus.“
Tobulinimas	„Visada išorinis vertinimas yra gerai – savęs pasimatavimui ir rekomendacijų, nuomonių, įžvalgų išklausymui. Ir pasitobulinimui.“

2.2. Vertinimų poveikis universitetuose

Išorinio vertinimo poveikis universitetuose labiausiai atspindėjo požiūrio ir suvokimo, savivertės, vidinių ir išorinių santykių (ir komunikacijos) bei organizacinės kultūros lygmenyse (3 lentelė).

3 lentelė. Išorinio vertinimo poveikio dimensijos universitetuose

Požiūris ir suvokimas (4)	Savivertė (3)	Vidiniai ir išoriniai santykiai bei komunikacija (9)	Organizacinė kultūra (30)
Vertinimų esmės ir naudos suvokimas (2)	Pasitikėjimo savimi stiprinimas	Administracijos ir akademinės bendruomenės santykių pokyčiai (2)	Įsivertinimo ir savirefleksijos kultūros formavimas (14)
Aplinkos ir konteksto suvokimas (2)	Didžiavimasis vertinimo rezultatais	Dėstytojų pozicijos patvirtinimas ir gynimas	Stebėsenos sistemos formavimasis (3)
	Pasitenkinimas dėl pažangos	Dėstytojų poreikių suvokimas	Atsakomybės kultūros formavimas (4)
		Ryšių su socialiniais partneriais įvertinimas (2)	Kokybės kultūros formavimas (9)
		Universitetų trečiosios misijos įgyvendinimas (3)	

Visų pirma paminėtini vertinimų esmės ir naudos suvokimo universitetuose pokyčiai: „*Aukščiausiam, rektorato, administracijos lygmeny suvokimas, kas tai yra, kaip tai svarbu, buvo ir nepasikeičia. Programų vadovų lygmenyje supratimas, kas čia vyksta ir kuo tai kvepia, auga. Viskas čia keisis, bet išorinio vertinimo patirtis jau bus davusi patirtį, pagrindą, suvokimą*

būsimam vertinimui.“ Informantai dalijosi patirtimi, kad aukštosiose mokyklose pradėjo formuotis suvokimas, jog išorinis vertinimas gali būti ne tik formalus procesas, bet ir savirefleksijos galimybė.

Institucijos veiklos aplinkos ir konteksto suvokimas. Informantai atskleidė, kad išorinio vertinimo procesas privertė universiteto bendruomenės

plačiau pažvelgti į aukštosios mokyklos veiklą, suvokti aplinkos dinamiškumą. Kadangi išorinio vertinimo kriterijai yra pagrįsti Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės nuostatomis, tai paskatino aukštųjų mokyklų bendruomenės išsamiau jas nagrinėti ir taikyti: „<...> ko mes išmokom per tą laiką, tai supratom Europos aukštojo mokslo erdvės kalbą. Kalbėjimosi būdą visais tais „learning outcome’ais“ ir visom tom ESG, ir visom tom deklaracijom[is], į studentą orientuotom[is] studijom[is].“

Pasitikėjimo savimi stiprinimas. Teigiami vertinimo rezultatai stiprina universiteto bendruomenės pasitikėjimą savimi: „<...> tas ryšys yra tiesioginis, žmonės jaučiasi tvirčiau ir jie toliau savo srityje stengiasi profesionaliai funkcionuoti.“ Vertinimas tam tikra prasme legitimuoja taikomus veiklos principus, patvirtina jų tinkamumą. Aukšti ekspertų įvertinimai didina universitetų darbuotojų pasitenkinimą darbu: „žmonės tikrai didžiujasi, po tų išvadų vos ne metus vaikšto <...>“. Žmonės jaučia pasitenkinimą dėl pažangos, jiems svarbios tos rekomendacijos: „<...> kai darai antrąją savianalizę, tada pasižiūri – iš tikrųjų tu taip padarei, pakeitei. Tame atsiranda to progreso netgi džiugesys.“

Remiantis universitetų atstovų refleksijomis, galima paminėti, kad išorinio vertinimo rezultatai paveikė vidinius santykius aukštosiose mokyklose. Tyrimo rezultatai atskleidžia akademinės bendruomenės ir administracijos santykio pokyčius, ypač aukštosiose mokyklose, kuriose administracinės pareigas eina ne akademinės bendruomenės atstovai. Informantų teigimu, akademinė bendruomenei ekspertų rekomendacijos dažnai pasitarnauja siekiant pagrįsti savo pozicijas įgyvendinant akademinius tikslus: „Vienas dalykas, kai dėstytojai sako administracijai, ko jiems reikia. Bet visai kas kita, kai administracija išgirsta iš ekspertų, kad reikia to paties, ko dėstytojai prašė. Tai buvo toks patvirtinimas, kad dėstytojų prašymas yra, pasirodo, su pagrindu.“

Santykių su išorine aplinka, ypač verslu, užmezgimas sudaro sąlygas įgyvendinti universitetų trečiąją misiją: „<...> mes pradėjome organizuoti visokias muges, visokias verslo muges, remiantis tomis <...> vertinimo [išvadomis], kad orientuotis į verslą. Dabar pradėjome „spin offus“ kurti <...>.“ Universitetai, siekdami įgyvendinti trečiąją misiją, ne tik atsiveria verslui, socialiniams partneriams, bet ir stengiasi kuo labiau pasitarnauti plačiajai visuomenei: „<...> seminarų [visuomenei] skaičių padidinome <...>. Dabar filmuojame paskaitas, dedame į internetą, kad tas

paskaitas galėtų visi matyti žmonės.“

Bendradarbiaudami su socialiniais partneriais, universitetai organizuoja įvairias apklausas: „viena apklausa yra daroma patiems socialiniams partneriams, tai yra susieta su ta pačia strategija – kokie jų yra tikslai, vizija, koks jų indėlis, kaip jie mato bendradarbiavimą su mumis, ko jie norėtų iš mūsų, kaip jie patys gali prisidėti prie programos tobulinimo.“ Kai kurie informantai pabrėžė, kad partnerystė su socialiniais partneriais kaip buvo, taip ir dabar vyksta, „bet vėlgi tai bus galbūt labiau formalizuotas bendravimas“.

Išorinio vertinimo procesai reikšmingai paveikė įsivertinimo, stebėsenos, kokybės kultūros formavimosi procesus universitetuose (4 lentelė).

Įsivertinimo kultūros formavimas. Išorinio vertinimo procesas skatina aukštąsias mokyklas reflektuoti, kompleksiskai įsivertinti visas ar kai kurias savo veiklos sritis, pasitelkus įvairias interesų grupes: „Aš manau, tai yra tokia reflektavimo galimybė, tu kompleksiskai gali įsivertinti, sutelkus tas įvairias interesų grupes, ar programa vystosi tinkamai, ar rinkoje ji vis dar yra reikalinga, ar studijuojantieji tuo patenkinti – toks kompleksinis iš visų pusių įsivertinimas, kiek tai yra gyvybingas reikalas.“

Besirengdamos išoriniam vertinimui, aukštosios mokyklos rengia savianalizės ataskaitas, todėl palaipsniui formuojasi savianalizės gebėjimai ir įgūdžiai: „Ir čia dėstytojų, programos vadovų sąmonėje atsirado pokytis, žinojimas, kad formaliai reikia apsirašyti ir padaryti tai gali tik tu pats. Kokybės vadybos skyrius padės, bet turinys yra tavo, dėstytojo, rankose.“ Aukštosiose mokyklose randasi suvokimas, kad išorinis vertinimas yra naudingas vidinei kokybės užtikrinimo sistemai: „Aš jaučiau, kad mes beveik pribrendom vidinei kokybės užtikrinimo sistemai, ir kuri jau yra paremta ne tuo, kad reikia, o tuo, kad patys norim[e].“ Išoriniai vertinimai skatina savianalizių cikliškumą, periodinį programų tikslų, rezultatų, vertinimo, sąsajų persvarstymą. Į savianalizės procesą įtraukiami socialiniai partneriai, atliekamos įvairaus lygio vertinimo analizės. Keli informantai pažymėjo, kad besirengdami išoriniam vertinimui universitetai turi galimybę nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias sritis, įsivertinti gebėjimus. Kelių universitetų atstovai pabrėžė pastebėjimą, kad universiteto dėstytojams, administracijai trūksta savo nuopelnų reprezentavimo (pristatymo) įgūdžių, todėl buvo nuspręsta organizuoti mokymus tiems įgūdžiams lavinti.

4 lentelė. Poveikio organizacinei kultūrai universitetuose charakteristikos

Poveikis	Poveikio požymis
Įsivertinimo ir savirefleksijos kultūros formavimas (14)	Įsivertinimo naudos suvokimas Savianalizės gebėjimų formavimasis (2) Stimulus įsivertinti (6) Savianalizių cikliškumo atsiradimas Silpnųjų nustatymas Gebėjimų įsivertinimas Suinteresuotųjų suaktyvinimas (įtraukimas) (2)
Stebėsenos sistemos formavimasis (3)	Stebėsenos sistemos formavimasis Stebėsenos rodiklių įtraukimas Stebėsenos decentralizacija
Atsakomybės kultūros formavimas (4)	Atsakomybės už kokybę suvokimas (3) Drausminantis poveikis
Kokybės kultūros formavimas (9)	Diskusijų dėl studijų kokybės skatinimas Bendro požiūrio į kokybės vadybą formavimas Kokybės svarbos suvokimas Stimulus siekti aukštesnės kokybės (3) Kokybės standartų formavimasis Studentų sąmoningumo skatinimas Studentų įtraukimas

Stebėsenos sistemos formavimasis. Pasiruošimas išoriniam vertinimui skatina poreikį kaupti duomenis, juos analizuoti. Atsiranda „[d]augiau mėginimo apskritai žiūrėti, kas vyksta <...>, daugiau noro ir galimybių monitorinti dalykus, nes mes prieš kokius tris metus turbūt nebūtumėm galvoję netgi apie duomenų surinkimą, sekimą ir panašiai.“ Palaiapsniui, sukaupti duomenys pradedami naudoti priimant sprendimus dėl personalo valdymo, skaičiuojami studijų kaštai, atsižvelgiama į studentų grįžtamąjį ryšį.

Atsakomybės kultūros formavimasis. Išorinis vertinimas skatina visų studijų vadybos pakopų lyderių atsakomybę. Informantų teigimu, programų lygmenyje pažymėtinas padidėjęs dėstytojų sąmoningumas ir individualios atsakomybės suvokimas: „<...> studijų programų lygmeny didžiausi pokyčiai – dėstytojų sąmoningumas, kad kokybė tai esu aš <...>“; „Pirmiausia, žmonės galbūt labiau atsakingi pasidarė, <...>.“ Pokyčiai paveikia ir studentų sąmoningumą: „Studentam tai čia aplamai yra didelė nauda, nes jie gali ir nuomonę išsakyti ir jie jaučiasi pilnaverčiais dalyviais tos sistemos.“ Studentų dalyvavimas skatina jų atsakomybę už studijų kokybę.

Kokybės kultūros formavimas. Kai kurie informantai dalijosi patirtimi, kad universitetų bendruomenės pradėjo labiau tikėti, jog prasminga ir realu siekti aukštesnių kokybės reikalavimų, svarbu atsižvelgti į kokybės parametrus ir jų bendromis jėgomis siekti: „Reikia suvokti, kad studijų programos yra vertinamos, kad anksčiau ar vėliau tie vertinimai bus. Tada ir administracija, ir katedros, ir fakultetai, ir dėstytojai pagaliau šituos dalykus pradėjo suprasti, atitinkamai logiškai vertinti ir ruoštis tam vertinimui.“ Išorinis vertinimas skatina pasitempti, siekti geresnės kokybės: „Toks atsiranda tarsi žmogiškasis interesas – padaryti geriau. Tiesiog žiūri, ką gali patobulinti, kad būtų geriau ir studijų kokybės prasme.“ Palaiapsniui formuojasi kokybės standartai, kokybės kultūra.

Taigi išoriniai vertinimai skatina kurti vidinę įsivertinimo kultūrą, įpareigoti visas studijų vadybos pakopas reflektuoti, formuoja savianalizės gebėjimus, veiklos aprašymo įgūdžius, įtraukia socialinius partnerius į programų ir jų rezultatų peržiūrą.

3. POKYČIAI INSTITUCIJOSE PO IŠORINIO VERTINIMO

Pokyčių po išorinio vertinimo įvyko studijų, studento, dėstytojo, dėstyimo, mokslo, socialinių partnerių ir darbdavių, vadybos srityse.

3.1. Pokyčiai po išorinio vertinimo kolegijose

Išorinis vertinimas tiesiogiai arba netiesiogiai lėmė pokyčius visose pagrindinėse kolegijų vykdomos veiklos srityse (5 lentelė).

5 lentelė. Pokyčių po išorinio vertinimo kolegijose dimensijos

Strateginis valdymas (4)	Institucijos paskirtis ir strateginio valdymo rezultatyvumas Strateginis planavimas ir valdymas Rizikos stebėsenos sistemos formavimas Finansinis institucijos veiklos užtikrinimas
Taikomoji ir mokslinė veikla (8)	Taikomosios veiklos strateginis vystymas Taikomosios veiklos valdymas Taikomųjų tyrimų kryptių išgryninimas Dėstytojų mokslinio potencialo stiprinimas Publikacijų rengimo skatinimas Taikomosios veiklos rezultatais grįstų studijų užtikrinimas Taikomosios veiklos rezultatų perdavimas
Studijos ir studentas (8)	Vykdomų krypties ir pakopos studijų programų turinio, skaičiaus ir jų racionalumo peržiūra ir užtikrinimas Studijų programų pasiūlos anglų k. išgryninimas ir plėtra Studijų tikslų ir rezultatų suderinimas Studijų ir vertinimo metodų peržiūra Studijų medžiagos ir literatūros atranka bei atnaujinimas Studijų plano ir turinio atitiktis studijų rezultatams Priemonių, skirtų prieinamumui užtikrinti, taikymas Tarptautiškumo užtikrinimas
Studijų aplinka ir infrastruktūra (4)	Studijoms reikalingos materialiosios bazės kokybės užtikrinimas IT atnaujinimas Studijų infrastruktūros atnaujinimas Studijų aplinkos ir darbo vietų su studentais gerinimas
Studijų kokybės vadyba (5)	Kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir kultūros formavimas Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas ir tobulinimas Dėstytojo vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas Studento vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas Socialinių partnerių vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas
Dėstytojai ir dėstyimas	Investavimas į dėstytojų kompetenciją Naujų studijų metodų įsisavinimas Dėstytojų anglų kalbos žinių tobulinimas Dėstytojų kompetencijų plėtojimas per projektus Dėstytojų atrankos sistemos atsiradimas Kokybės vadybos mokymai dėstytojams
Socialiniai partneriai	SP įtraukimas į valdymą SP įtraukimas į studijų kokybės užtikrinimo sistemą Bendradarbiavimas dėl materialinės bazės studijoms užtikrinimo Absolventų kompetencijų poreikio tyrimai

STRATEGINIS VALDYMAS

Institucijos paskirtis ir strateginio valdymo rezultatyvumas. Per pastaruosius Lietuvos nepriklausomybės dešimtmečius aukštojo mokslo institucijos nacionalinio ir tarptautinio lygmens sprendimais buvo įpareigosios atlikti institucinę saviidentifikaciją, įsivardyti naudą stiprinant valstybę ir atitinkamus joje vystomus sektorius. Reikia pabrėžti, kad šiame aukštojo mokslo institucijos veiklos įprasminimo ir įkontekstinimo nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyse procese reikšmingą vaidmenį suvaidino išorinis vertinimas ir jo rezultatai. Informantai pažymi, kad „*ekspertai per institucinį vertinimą pasakė – gal reikėtų išsigrįninti, ką jūs darot konkrečiai regionui, ką jūs darot Lietuvai, ką jūs orientuojat į Europos kontekstą. Tai šito momento nebuvom prieš 2012 m. vertinimą išsigrįninę. Nesakau, kad tai buvo įspūdis, bet tai buvo labai vertinga rekomendacija. Mes ir savo misijoj esam pasakę – rengti specialistus regionui, šaliai ir Europos Sąjungos rinkai.*“

Greta įsivardijimo, kokiame kontekste veikia institucija ir kam bei kokią naudą teikia, institucijos buvo priverstos pereiti prie institucijos strateginio veiklos planavimo ir valdymo. Informantai įvardija strateginį planavimą kaip esminį pokytį, kuris įvyko po išorinio vertinimo: „*viena iš didžiausių pastabų buvo susijusi su strateginiu planavimu, tai iš esmės mes susidarėm darbo grupę, atsisėdom ir pasidarėm planą, tokį <...>, kuris veikty, tas, kuris mus atspindėty. <...> Tai va, paskui daromos metinės ataskaitos <...>.*“ Strateginis planavimas įpareigojo institucijas ne tik įsivardyti rodiklius, kurių bus siekiama: „*[ekspertų] buvo rekomendacija, kad išsigrįninti [rodiklius] tokius... labai esminius, pagal kuriuos galėtume kiekvienais metais pasitikrinti darydami savo metinę veiklos ataskaitą*“, bet ir suformuoti valdymo struktūras ir pasiskirstyti atsakomybę: „*Planavimą, pavyzdžiui, metinį. Vėlgi, ten viskas susiję su rekomendacijų <...> ten strategijos, ten valdymą visą ir tą metinį planavimą, nu, ir atskaitomybę, mes neturėjom tokio anksčiau. <...> Bet <...> tas veikia, tas buvo reikalinga. Ir tas padeda iš tikrųjų*“; „*pasidarėme mokslo vystymo strategiją, peržiūrėjome kokybės vadovo visus procesus, juos detalizavome – čia pastabos labai padėjo*“.

Atsižvelgiant į demografines tendencijas ir aukštojo mokslo nacionaliniame lygmenyje susitraukimą atsirado būtinybė aukštosioms mokykloms įsivertinti institucijų veiklos rizikas ir už jas prisiimamą atsakomybę: „*pagal ekspertų rekomendacijas taip*

pat pasidarėme veiklos rizikos valdymo aprašus ir juos stebime“. Strateginio plano taikymas institucijoje reikšmingai prisidėjo prie rizikos stebėsenos sistemos formavimo: „*gavom tokį formalų reikalavimą – tai valdyti rizikas. Tai mes vertiname rizikas, atsako priemonės, mažinimo arba rizikos vengimo, ir valdome jas, integruojame į savo priemonių planus, vykdomė stebėseną*“, ir prie institucijos finansinio įsivertinimo ir užtikrinimo: „*<...> optimizavome valdymo struktūrą, personalo etatus mažinome, ūkio dalyje ypač, darėme investicijas, kad nekainuotų tiek daug išlaikymas turto. Ir esame už tai pagirti, tiek 2013, tiek 2016 metais, už racionalų turto panaudojimą*“, bei finansinio balanso užtikrinimo: „*tą institucinį vertinimą... aš ir paminėjau tą iliustraciją ten... <...> T. y. finansų valdymas. Reikia kaupti tą rezervą ir teisingai naudoti rezervą, kas įgalintų stabilumą*.“

TAIKOMOJI IR MOKSLINĖ VEIKLA

Taikomoji veikla ir moksliniais tyrimais grįstos studijos. Reikšmingą pokytį aukštosios mokyklos pajuto mokslinės veiklos plėtroje. Pažymėtina, kad iki vertinimų ši veikla nebuvo kolegijose akcentuojama ir vertinama: „*Mes labai puikiai suprantam ir bendraujam su kolegom[is] užsienyje ir matom[e], kad taikomąją veikl[ą] mokslinę vykdo, ir jeigu mes esam aukštoji mokykla, mes nenorim tos veiklos išsižadėti, nors iki šio momento šiai veiklai vystyti mes finansavimo jokio negaudavom. Vėlgi, tai vidinių resursų konsolidavimo rezultatas gaunasi*.“ Tačiau po išorinio vertinimo susiformavo mokslo kokybės vystymo pagrindai ir geroji praktika, susijusi su:

1. kolegijų taikomosios veiklos apibrėžimo ir vystymo strategija: „*[ekspertai] tikrai labai teisingai pateikė. Pvz., dėl to, kaip pas mus yra apibrėžiamas taikomasis mokslas, kaip mes jį suprantam, kad reikėtų formalizuoti, nes skirtingos grupės jį skirtingai supranta. <...> dabar atsinaujiname dokumentus ir taip tuos susitarimus įforminome, tai visą šią vietą jie kaip ir išgrynino*“; „*Gavome kolegijos išorinio vertinimo metu pastabą, kad mums reikėtų <...> tokios kaip mokslinės veiklos vystymo strategijos, tai ją pasirengėme, pasitvirtinome akademinėje taryboje mokslinės veiklos vystymo kryptis*“;
2. taikomosios veiklos valdymu. Verta pažymėti, kad kolegijos taikomosios veiklos valdymo sistemą supranta per tokias dimensijas kaip mokslo taikomieji darbai ir tyrimai, konsultacinė veikla ir studentų rašto ir kiti

darbai: „neigiamai buvo vertinta, tai dėl mokslo valdymo, kaip sistemos. Tai mes įsteigėme centrą <...>“; „Labai aiškiai dokumentavom procesą, kaip valdoma veikla, kas tos veiklos rezultatai, atskyrėme konsultacinę veiklą, mokslo taikomuosius tyrimus, atliekamus kolegijoje, studentų darbus atskirai sudėjome į savo kišenes, apskaitą pradėjom atskirai vesti. Procesą, visą valdymą proceso sutvėrėm, ir, sakyčiau, dabar esam net geroji patirtis kitoms aukštosioms mokykloms“; „suformavom mokslo fondą, parengėm jo naudojimo tvarką, mūsų darbuotojai rengia mokslines publikacijas ir talpina į referuojamas, cituojamas duomenų bazes, tai šitoje veikloje padarėme tam tikrą pažangą, tik vėlgi – ne visose kryptyse“;

3. dėstytojų mokslinio potencialo stiprinimu: „pas mus padidėjo darbuotojų, kurie mokosi doktorantūroje, atsirado daugiau mokslo daktarų, atsirado potencialas“;
4. publikacijų rengimo skatinimu: „Dabar tiksliai skaičiais negaliu pasakyti, bet tikrai matom, kad žymiai padidėjo publikacijų skaičius, žmonių, kurie skaito tarptautiniuose moksliniuose <...>, daugiau praktinėse konferencijose“; „prieš tai buvo akredituota trims metams būtent va dėl tų publikacijų, tai publikacijų skaičius išaugo 9 kartus [...] Mes tiesiog sumodeliavom savo veiklą, kad [mažas publikacijų skaičius] būtų likviduota[s]“. Informantai pažymi, kad mokslinei produkcijai skatinti buvo aktyviai imamasi konkrečių veiksmų, susijusių su personalo skatinimu: „[po rekomendacijų] pasižiūrėjom, pasikeitėm savo vidinę tvarką publikacijų rengimo, dėstytojų darbo krūvio skaičiavimo, skatinom dėstytojus. Kiekvienais metais gaunam lėšas už eksperimentinę plėtrą, tai yra ne už mokslinę veiklą, o už konsultavimą ir kvalifikacijos kėlimą ir ta dalimi pinigų pasidaliname su autoriais, autoriai yra skatinami materialiai“;
5. taikomosios veiklos rezultatais pagrįstomis studijomis: „mokslo taikomoji veikla, [susieta] būtent per studentų baigiamųjų darbų vykdymo kokybę, atsižvelgiant ir į studijų programų ekspertų pasiūlymus, auga“;
6. taikomosios veiklos rezultatų perdavimu: „Moksle tai nuėjom iki rezultatų perdavimo <...> Kitaip sakant, ta branda atsirado, kad perduodame inovatyvų rezultatą. Tai pajuto mūsų regionas.“

STUDIJOS IR STUDENTAS

Pagal strateginio planavimo nuostatas institucijos buvo paskatintos peržiūrėti aukštojoje mokykloje vykdomų krypties ir pakopos studijų programų turinį, skaičių ir jų racionalumą: „Mes naujas programas tada darėm, dalį jų uždarėm, pamatėm, kad nepasitvirtino, dalį inkorporavom kaip atskiras studijų programų specializacijas“; „arba, tarkim, sako <...> programos vertinime – išsigryninkit specializacijas <...>.“ Dėl studijų programų pasiūlos paketo persvarstymo institucijos suvokė ir poreikį atsižvelgti į studijų programų rentabilumą: „<...> pasakė, kad, ta prasme, „aukštoji mokykla gali susidurti, tarkim, su rentabilumu ateityje, tai <...> automatiškai mus paskatino, kad reikia peržiūrėt[i] paketą. <...> nauda vat institucinio vertinimo, aš tikrai atsime nu kaip vieną geriausių patirčių“, ir į jų skaičių: „apibendrinus galima pasakyti, kad tikrai studijų programų vertinimas skatina tuos kokybinius pokyčius. Kai kuriais atvejais netgi programų pertvarkos prasme, kas liečia jų jungimą, yra numatyta ir buvo sujungtos kelios programos“. Informantai taip pat pažymi, kad išorinio vertinimo rekomendacijų paskatinti peržiūrėjo ir išsigrynino studijų programų anglų kalba pasiūlą: „<...> mums ir rekomendavo <...> išsigryninti kryptis, kur norime vystyti tarptautiškumą, nes neapėrsi visko. Mes taip ir darėm: išsirinkom programas, kur turime daugiau potencialo, kur yra daugiau dėstytojų, galinčių dirbti ir skaityti laisvai paskaitas anglų kalba, kur turėjome gerus ryšius su socialiniais partneriais, kurie turi patys ryšių užsienyje – bandome judėti. Tokių pasikeitimų po vertinimo tikrai vyko“; „išsigryninome studijų programas, kurios galėtų būti visos dėstomos ir rengiamos užsienio kalba“.

Informantai išorinio vertinimo poveikį studentams įvardijo per studijų programų atitinkamų komponentų suderinimą:

1. studijų tikslų ir rezultatų: „Paskutiniu metu mes turėjom atsinaujinti studijų tikslus ir rezultatus, mokymosi metodus, literatūros sąraš[us]“; „labai pagerėjo dalykų aprašai, <...> mes darome <...> metodinės medžiagos aprobavimą ir aprobuojam trejiems metams, bet tas metodinės medžiagos aprobavimas vyksta taip: pasiimi dalyko planą, pasižiūri – dalyko ten tikslas, rezultatai, temos ir tada ta metodinė medžiaga“;
2. studijų metodų: „jeigu ekspertai sako, reikia įvairesnių mokymosi metodų – mes sėdime tada studijų programų komitete, katedroj su dėstytoja ir kalbamės, protokuojam, kad būtų įpareigojimas dėstytojam, kad, pavyzdžiui, reikia

tam ir tam dalyke taikyti kitus studijų metodus <...>. Tiesiog išsiskutuojam ir duodam terminą savo dėstytojui pataisyti savo dalyko aprašus, bet, svarbiausia, pradėti dirbti su studentais kitaip. Nes popierius gali viską išskentėti. O studentai pajaučia, jeigu dėstytojas pakeičia metodus“ ir vertinimo metodu: „Kvietėme pačius geriausias Lietuvos guru, tiek [dėstytojas], tiek [dėstytojas], dirbti komandose pagal sritis: biomedicina, technologijos, socialiniai mokslai. Būtent tą programos koherenciją, kas yra studijų rezultatai, kokie tos srities yra metodai, priimtinausi pasiekti tiems rezultatams, kokie vertinimo metodai, kiek valandų, kaip skaičiuoti tas valandas“;

3. studijų dalyko mokymosi medžiagos ir literatūros atrankos bei kokybės: „Buvo rekomendacijos, kaip palengvinti pačios mokymosi medžiagos administravimą. Kaip naudoti įvairius tuos įrankius, ne vien tik tai vadinamas tas „PowerPoint“ prezentacijos, kokius „Word“ ar „Excel“ dokumentus, bet ir nuorodas į išorines video, audio konferencijas, kurios dabar yra tikrai globaliai „Tedex“, koks dabar tas yra, ar ne, ir kitus. Kur dabar tikrai yra atvirų mokymosi šaltinių, kurie tikrai prieinami ir aktyvūs, aktualūs <...>. Kartu sieti su laikmečio aktualijoms ir taip tobulinti, vystyti tą medžiagą, kuri aktuali“;
4. studijų plano nuoseklumo ir turinio atitikties studijų rezultatams: „kad tos rekomendacijos vis dėlto didžiąja dalimi <...> yra nukreiptos į tobulinimą programos <...> [rekomenduojama] galbūt apjungti kažkokį tai dalyką ar pasižiūrėti, galbūt tiktų kitą dalyką į programą pakeisti arba modifikuoti, arba įtraukti pagal dabartinius – šios dienos tendencija <...> galbūt vertėtų jūsų programoj padaryti kažkokį tai segmentą, kur galėtumėte įtraukti. Tai šitokie yra labai vertingi ir <...>, žinoma, kad yra atkreipiamas dėmesys ir programa taisoma, ne tiek taisoma – tobulinama yra pagal rekomendacijas“.

Verta pažymėti, kad išorinio vertinimo rekomendacijų paskatintos institucijos permastė studijų prieinamumo galimybes: „Ekspertai davė mums tokių patarimų, kaip geriau, patogiau organizuoti savarankišką darbą su studentais“. Išorinio vertinimo rekomendacijos paskatino aukštąsias mokyklas išplėsti studijų prieinamumo galimybes pasitelkiant šiuolaikinius informacinius išteklius ir būdus: „turime va tą virtualią mokymosi aplinką „Moodle“;

kurioje yra talpinami tiek va patys dalykų aprašai, studijų tikslai, rezultatai, siekiniai, pačios mokymosi medžiagos, užduotys ir t. t.“ Įdiegtos naujos studentų konsultavimo formos: „Mes, pavyzdžiui, įsivedėm va tokį dalyką po ekspertų, kada yra nurodytos valandos, kada dėstytojas budi, ir tada <...> nemokamai gali konsultuotis ir visa kita, ir lygiai taip pat pradėjom tą elektroninę erdvę naudoti, vat „Google Classroom“ yra tokia būtent, kaip moodlas tokia forma.“

Per tyrimą paaiškėjo, kad aukštosios mokyklos po išorinio vertinimo pradėjo formuoti akademinės paramos sistemos pagrindus, kuriuos iliustruoja ne vien pirmiau paminėtos priemonės, skirtos prieinamumui užtikrinti, bet ir į studentą orientuotų studijų skatinimas („atsirado taip vadinami auditorijų užimtumas, kada dėstytojas su studentu gali skirti laiko konsultacijoms“) per studijų individualizavimo poreikį: „institucinio vertinimo metu buvo pasakyta rekomendacija, kad reikia plėsti mokymosi visą gyvenimą galimybes, studijų individualizavimo galimybes.“

Studijų ir mokslo tarptautiškumas ir akademinio judumo sąlygos. Atsižvelgiant į išorinio vertinimo rekomendacijas, daugelyje kolegijų gerokai sustiprintas požiūris į tarptautiškumo skatinimą ir su tuo susijusios veiklos. Informantai nurodo: „Tas tarptautiškumas turi persismelkti per visas veiklas: per mokslinę veiklą, per studijų programą, per įvairias veiklas. <...> Tai tas tarptautiškumas šiuo metu smelkiasi gilyn.“ Aukštosios mokyklos ne tik susieja tarptautinimą su minimų studijų vykdymu anglų kalba, bet ir suvokia daug plačiau, pvz., minėdamos tokios strategijos poreikį ar reikalavimus studijų literatūrai: „<...> tarptautiškumas turi nueiti iki pat studijų programos. Ką mes sakom? Kad ten turi būti ir literatūra, ir duomenų bazės naudojamos. Būtent ne tik vietinės reikšmės, bet ir užsienio literatūros. Dabar darom tokias įžvalgas, kad tam tikros paskaitos būtų skaitomos anglų kalba – kad integruoti tą anglų kalbą.“ Pabrėžtina ir tai, jog nors kolegijos akcentuoja savo veiklos regioniškojo įvertinimo poreikį per išorinį vertinimą, visgi supranta, kad absolventų kompetencijų vertinimui toks požiūris galėtų kenkti: „jeigu mes ir rengiam specialistą regionui, kaip jūs sakot, daugiau regioninė kolegija, bet mes negalim neatsižvelgti į tai, kad specialistas turi būti pasirengęs dirbti ne tik vietinėmis sąlygomis, jis turi būti konkurencingas tiek Lietuvoje – atviros sienos, yra įvairios galybės, tiek tarptautinėje rinkoje. Ir regionui reikia žmonių, kurie išmanytų tai, kas dedasi Europoje, pasaulyje. Mes negalim būti kaip tam tikra

uždara erdvė – regionas ir niekas niekur neišvažiuoja.“ Informantai vieningai sutiko, kad išorinių vertinimų pastabos paskatino didinti užsienio partnerių judumui užtikrinti skaičių: „daugiau tarptautinių partnerių atsirado, mūsų studentams ir dėstytojams atsirado galimybė išvažiuoti į daugiau institucijų“; „po ekspertų išvadų mes pradėjome aktyviai rašyti laiškus, aišku, daug labai gavome atsakymų – ačiū, ne. Bet atradome labai gerus partnerius [šalies pavadinimas]. Ir dabar mūsų studentai jau treči ketvirti metai iš eilės važiuoja ten tiek studijuoti, tiek atlikti praktikos.“

Nepaisant pozityviųjų pokyčių, informantai sutaria, kad tarptautiškumo užtikrinimas reikalauja laiko ir rezultatai neatsispindi taip greitai, kaip norėtųsi: „būna dauguma pastabų, kurios, pvz., didinti studijų programos tarptautiškumą. Pavyzdžiui, fiksuoja, kodėl jūs neturite jungtinės studijų programos? Tie pokyčiai taip greitai nepasidaro, <...> kartais tie pokyčiai taip ir nepasidaro per tą laikotarpį, kol [vėl] atvyksta išoriniai vertintojai.“ Tarptautinio mobilumo galimybes riboja ir finansų stoka: „[rekomenduojama] didinti studentų mobilumą – grįžtant prie jūsų, kur nelabai gali ką padaryti. Dėl to, kad „Erasmus“ pinigai yra skiriami pagal studentų skaičių institucijoje. Lygiai taip pat ir dėstytojam[s] išvykstant. Ir mes esame nedidelė, tai mes negalim labai daug turėti.“

STUDIJŲ APLINKA IR INFRASTRUKTŪRA

Institucijų materialioji bazė yra viena iš studijų vertinamųjų sričių. Studijų užsiėmimams skirtų patalpų ir įrangos pakankamumas vertinamas kaip sąlygos, būtinos tinkamam studijų proceso užtikrinimui. Informantai įvardija tokius esminius pokyčius:

1. studijoms reikalingos materialiosios bazės kokybės užtikrinimas: „Prastai įvertintų programų (trims metams)... [studijų sritis] yra įvertinta dėl bazės – mes kraustėmės, jungėme pastatus, bazių mes turime, bet buvo... arba

nevėdinama salė, arba dar kokia maža, ne tam aukšte <...> dabar salė vėdinama, ir ji yra kitam aukšte, kitam pastate. Tu susitelki, mobilizuojiesi ir viskas yra ištaisyta“;

2. informacinių technologijų atnaujinimas: „Tai mūsų kompiuterinių, informacinių sistemų plėtra – mes diegiame jas, atsinaujiname ir t. t., nes buvo įrašyta prie tobulintinių aspektų“;
3. studijų infrastruktūros atnaujinimas: „atsirado virtualios realybės akiniai. Ne laboratorija, bet virtualios realybės akiniai. Atsirado <...> laptopinės auditorijos“; „Bazė pasikeitė. Būtent praktinių įgūdžių. Jie dabar turi modernias laboratorijas. Tarkim, kur turim <...> laboratoriją, tai jos niekur nebėra Lietuvoje, t. y. visame Pabaltije nebėra“;
4. studijų aplinkos ir darbo vietų su studentais gerinimas: „jeigu žiūrėti [rekomendacijas] programose – didinti bibliotekos išteklius, didinti tą, tai mes, kaip čia pasakyti, ieškojome galimybės ir <...> projekte, kaip tik buvo projekto likučiai, tai mes taip susispaudėm ir iš tikrųjų įgyvendinom didžiulį bibliotekos atnaujinimo projektą“; „Pas mus <...> kelis metus iš eilės <...> pastaba [buvo], kad dėstytojai neturi savo [darbo] vietos. [Dabar] yra pakankamai vietos dėstytojams su laptopais dirbti ir kartu konsultuoti studentus.“

VADYBA

Išorinis vertinimas padėjo aukštosioms mokykloms suformuoti kokybės užtikrinimo standartus, vadybos ir stebėsenos mechanizmus, parengti dokumentus, kuriais remiantis būtų pasidalijama atsakomybė ir priimami veiksmai dėl sistemos trūkumų pašalinimo ir jos tobulinimo. Remdamosi išorinio vertinimo rezultatais aukštosios mokyklos suformavo vidines kokybės užtikrinimo sistemas, kurios buvo tobulinamos keliose srityse (6 lentelė).

6 lentelė. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimo sritys kolegijose

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir kultūros formavimas (3)	Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas ir tobulinimas (3)	Dėstytojo vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas (3)	Studento vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas (3)	Socialinių partnerių vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas (2)
Studijų programų savianalizės rengimas	Kokybės vadybos sistemos aprašymas ir atsakomybės paskirstymas	Dėstytojų funkcijos kokybės vadybos sistemoje užtikrinimas	Studentų grįžtamojo ryšio užtikrinimas	Darbo rinkos poreikių stebėseną

Paskesnės veiklos organizavimas Metinių planų įgyvendinimas pagal kokybės vadybos sistemą	Studijų stebėsenos užtikrinimas Informacijos apie studijas, jų vertinimo ir tobulinimo procesus ir rezultatus viešinimas	Akademinės paramos formų studentams taikymas	Pasitenkinimo studijomis matavimas Antiplagiato sistemos įdiegimas	Socialinių partnerių studijų programų komitete dalyvavimo užtikrinimas
--	---	--	---	--

Jau po pirmųjų vertinimų kitame etape kolegijos buvo pasiruošusios daug profesionaliau save reprezentuoti ir rengti kokybiškesnes tiek institucines, tiek studijų programų savianalizės. Informantai nurodo: *„ekspertams pateikėme ne tik savianalizės tekstą su visais reikiamais priedais, bet taip pat jau pateikėme ir priemonių planą – ko mes imsime, ką mes darysime, kad tie trūkumai būtų pašalinti.“* Verta pažymėti, kad institucijos veiklos kokybės matavimo kolegijose orientyru tapo išorinio vertinimo išvadų ir rekomendacijų užtikrinimo poreikis, kuris atsispindėjo organizuojant kolegijų paskesnę veiklą: *„Taip pat vienerių metų laikotarpyje rengėme veiklos gerinimo planą, susidėliojome ten prioritetines kryptis, pagal ekspertų rekomendacijas, kur mes turim tobulinti, ką gerinti ir t. t. Pagal tai atitinkamai tą veiklą paskesnę ir vykdom[ę]“* ir sudarant bei įgyvendinant metinius institucijos planus: *„mūsų kokybės vadybos sistemoje yra numatyta, kaip mes įsitraukiam į tuos savo metinius planus, kiekvienų pabaigoje pamatom, kas yra įgyvendinta, kas galėtų geriau būti, intensyviau arba daugiau išteklių įdėti, arba kai ką ne dabar prioritetas, ne šitame etape, reikalinga perkelti į šiek tiek vėlesnį [laikotarpį].“*

Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas ir tobulinimas. Atsižvelgiant į vidinio kokybės užtikrinimo poreikį, kolegijos labai aiškiai aprašė ir vidiniais dokumentais reglamentavo kokybės užtikrinimo sistemą ir jos įgyvendinimo procesus bei padalinius. *„Mes kokybės vadybos sistemą apsibrėžę esame. Turbūt ten apie 80 lapų užduočių procedūrų, iki detalių aprašytos visos, kaip turi veikti <...> Visus tuos vertinimus tu įsilieji į savo ir darbinis planus, ir procedūras. Tuo pačiu žiūrime, kaip tai koreliuoja su mūsų kokybės sistemomis.“* Vidinės kokybės vadybos sistemos taikymas leidžia institucijoms vykdyti procesų stebėseną ir operatyviai reaguoti į problemas pagal priskirtą atsakomybę: *„įsidiegėm studijų kokybės vadybos sistemą, kur apsirašėm labai smulkiai procesus, kur kas vyksta, kas atsakingas, atskaitingas ir t. t.“*

Pagal nacionalinius teisės aktų reikalavimus informacija apie studijas turėtų būti vieša ir lengvai

surandama. Informantai pažymi, kad vadovaudamiesi išorinio vertinimo rekomendacijomis pagerino apie studijas teikiamos informacijos turinį ir skaidą: *„Informacijos pateikimas greitesnis, pilnesnis. Tai padarėm atsižvelgdami į vertinimus.“* Aukštosios mokyklos taip pat buvo paskatintos viešinti dokumentus, kuriais reglamentuojama institucijos kokybės užtikrinimo sistema: *„Mums davė pastabą dėl dokumentų viešumo, pvz., kokybės vadovas kad būtų pakabintas viešai, mes jį turėjome, bet jis nekabėjo viešai.“* Atsižvelgiant į išorinio vertinimo procedūras yra numatyta viešinti ne tik vertinimo išvadas: *„vertinimo išvados yra viešinama, mūsų kolegijos tinklapy[je] prie kokybės galima pasižiūrėti – viskas yra, gali žiūrėti tiek studentai, tiek dėstytojai, tiek socialiniai partneriai – nieko nenuslėpsi“*, bet ir pažangos planus, į ką institucijos taip pat turėjo reaguoti: *„tai yra tas pažangos stebėsenos, tie planai, ir mes skelbiame ir viešai, kuomet yra programa, ir galima atsistoti ir matyti tiek ekspertų tas išvadas, ir tada veiksmų planą, kaip mes reaguojame, ir kaip mes darome, tai čia, jeigu kalbant apie studijų programas, tai tikrai tas jau mechanizmas atidirbtas ir tie planai tikrai daromi.“* Vis dėlto informantai turi abejonių dėl vertinimo išvadų ir kitų su vertinimu susijusių veiksmų ar dokumentų tikslinio poveikio: *„kad mes „kabiname“ internete, mums neduoda naudos, nes mes jas ir taip žinome. Kas iš išorės tas išvadas žiūri? Negaliu atsakyti, nes tokios stebėsenos nedarėm, bet žmogiškai man atrodo, kad nėra kažkam įdomios.“*

Dėstytojo vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas. Nors išorinis vertinimas turėjo įtakos dėstytojų didaktinės ir taikomosios ar mokslinės kompetencijos stiprinimui, visgi dėl kokybės vadybos sistemos atsirado poreikis užtikrinti, kad dėstytojas taptų aktyviu šios sistemos dalyviu ir įgyvendintoju. Informantai pabrėžia poreikį supažindinti kiekvieną dėstytoją su institucijos strategija, išorinio vertinimo išvadamis ir jų įgyvendinimo planais: *„iš tikrųjų po tų rekomendacijų tikrai mes, labai iš administracijos, fakulteto, iš centrinės kolegijos administracijos, tą lyg tai ir kontroliuojam, kad vis dėl to tie susitikimai studijų programų komitetų, jie vyktų, vyktų ne tai, kad*

žinot, formaliai, kaip aprašyta, du kartus, bet tikrai kad vykty tokie darbiniai ir ne tik pačios studijų programos komiteto, bet prisikviečiant tokius išplėstinius, visus dėstytojus dėstančius, nes tas labai pasijaučia <...> iš visų ekspertinių išvadų <...> Va tokius išplėstinius, kad, nu, visi, kurie dėsto toj[e] programoj[e], tą labai pajustų, pajustų, kiek tavo dalykas svarbus ar modulis, kokį tu indėlį, kaip sako, koks yra tas grįžtamasis ryšys, kiek tu į tą programos rezultatą, pasiekimą, kad studentas pasiektų, kiek tu prisidedi, koku tu kampu prisidedi, ko iš tikrųjų programos kūrėjai tikisi.“ Reikia pažymėti ir tai, kad išorinio vertinimo išvados leido įvardyti dėstytoją kaip vieną iš subjektų, galinčių padėti užtikrinti akademinės paramos studentui suteikimą, sudarant galimybes skirtingais būdais ir formomis pasiekti dėstytoją ir gauti jo konsultaciją: „<...> mums patiems padėjo išsiginčinti, vis tik, kas yra akademinė parama studentui. Kad tai yra dėstytojo prieinamumas, dėstytojo konsultacijos, informacija, kur yra dėstytojas, kada dėstytojas, kaip dėstytojas.“

Išorinio vertinimo procesas taip pat pakeitė ir išryškino studento vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimo poreikį. Informantai pažymi, kad vis daugiau dėmesio skiriama studentų grįžtamojo ryšio užtikrinimui („sakysim, ir tas studentų grįžtamasis ryšys renkamas – tai irgi labai svarbu, nes, sakysim, mes vis tiek galim sakyti „o, čia pas mane studentai lanko, čia viskas puiku“, o iš tiesų kartais būna ne visai viskas puiku. Tai irgi labai svarbu“) siekiant vykdyti studijų stebėseną („klausymynas papildomas studentų išėjimo – kada nutraukia studijas – yra būtent iš rekomendacijų atėję“) ir užtikrinti studentų pasitenkinimą studijomis. Maža

to, diegiamos įvairios priemonės siekiant užtikrinti vienodą konkurenciją ir studentų atsakomybę studijų procese: „Paskui antiplagiato programą įsidedgėm irgi. <...> viskas yra į naudą studentui“; „Arba, pavyzdžiui, [neturėjome] kompiuterinės plagijavimo sistemos, per ką galėtumėte patikrinti studentų darbus, tai nuperki įrankį ir jįsai pasijaučia. Tai tikrai yra padaromi ir pokyčiai juntami.“

Socialinių partnerių vaidmens studijų kokybės vadyboje stiprinimas po išorinio vertinimo kolegijose labiausiai pastebimas per orientaciją į darbo rinkos poreikius („Pastoviai yra programoje kažkas tobulinama, žiūrima darbo rinkos“) ir darbdavių įtraukimą į kokybės vadybos sistemą veiklai studijų programų komitete („dabar mes turime tokius dalykus, kad mes irgi tas studijų programų „focus“ grupes organizuojam su darbdaviais <...> programų komitetu“).

DĚSTYTOJAI IR DĚSTYMAS

Šalia orientacijos į studijas ir studentą dar vienas reikšminis subjektas, kuris užtikrina studijų ir mokslo kokybę institucijoje, yra dėstytojas. Informantai pažymi, kad dėl išorinio vertinimo kolegijose padaugėjo mokslinį laipsnių turinčių dėstytojų ir pagerėjo dėstytojų kompetencijų lygis. Maža to, strateginiu lygmeniu persvarstytas dėstytojų kompetencijos ir didaktinės veiklos tinkamumas į studentą orientuotoms studijoms įgyvendinti, įtraukiant dėstytojus į studijų kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo procesą.

7 lentelė. Dėstytojų kompetencijos tobulinimas kolegijose

Investavimas į dėstytojų kompetenciją	„[I]nvestuojame į dėstytojų kompetenciją. Iki 13 paauginome procentų mokslo daktarų skaičių.“
Naujų studijų metodų įsisavinimas	„Metoduose mes labai daug dėmesio skyrėm... pvz., ką jie mums pasako, kad metodai kažkokie neinovatyvūs, tai 2017 metais buvo tiesiog dėstytojų mokymų banga. Būtent, metodų, kvietėm edukologus, kad dirbtų su dėstytojais konkrečioje srityje dėl studijų metodų, investuojam į tai.“
Dėstytojų anglų kalbos žinių tobulinimas	„[M]is gauname pastabų ir dėl dėstytojų, pavyzdžiui, užsienio kalbų gebėjimų. <...> Tas užsienio kalbų patobulinimas juntamas pakankamai silpnokai. Atrodo, organizuojami ir mokymai, bet kartais iš tikrųjų kardinaliai reikia keisti personalą, nes neišmoksta žmogus, jeigu nemoka, tai neišmoks jos.“
Dėstytojų kompetencijų plėtojimas per projektus	„[I]sisavinant ES lėšas, mes du projektus minkštus turėjome, kurie buvo nukreipti į kokybinę su studijų programom visą veiklą, tuo pačiu ir dėstytojų kompetencijos plėtotę – ko mums labiausiai ir reikia: tų didaktinių kompetencijų.“
Dėstytojų atrankos sistemos atsiradimas	„Dėstytojus atsirenkame. Motyvacinę sistemą tiems dėstytojams. Mūsų strateginiuose kriterijuose net yra kviestiniai lektoriai ir turime jau labai gerų pavyzdžių – mes laimime paraiškas pasikviesti garsų lektorių skaityti paskaitų.“

Kokybės vadybos mokymai dėstytojams	„Dėstytojas? <...> Kaip ir minėjau... Administratorius? Tai kaip kitaip? Jis jau priverstas mąstyti apie kokybės vadybą. Vien kokybės vadybos principų įdiegimas [ir dėstytojų įtraukimas] kainavo mums daugybę seminarų, reikėjo daugybės mokymų.“
-------------------------------------	---

Po išorinio vertinimo kolegijose ne tik pradėtos stiprinti ir plėtoti didaktinės dėstytojų kompetencijos, bet ir atsirado pastangų užtikrinti dėstytojų tobulėjimo tiriamojoje ir (arba) projektinėje veikloje sistemingumą. Informantai pažymi, kad „atsirado tarpdisciplininiai projektai, ko buvo mažiau, o ekspertai rekomendavo“, taip pat išplėtotos kitos švietimo paslaugos, kaip antai neformalusis suaugusiųjų švietimas („atlikome siūlomas suaugusiųjų mokymo... nes irgi buvo duota pastaba – suaktyvinti neformalų suaugusiųjų švietimą, nes mastas veiklos nebuvo išplėtotas. Tai per tą laikotarpį padarėm žingsnį į priekį“) ir tęstinės studijos („Tuo labiau mes irgi vykdomė ne tik tas vadinamas aukštojo mokslo studijų, bet ir tęstinių studijų programas, kaip suaugusiųjų įvairūs kursai...“).

SOCIALINIAI PARTNERIAI

Atlikus tyrimą galima tvirtinti, kad institucijos pastebėjo ir suvokė socialinių dalininkų įtraukimo į institucijos valdymą ir studijų kokybės užtikrinimo sistemą veiksmingumą. Verta pabrėžti ir tai, kad išorinis vertinimas ir kokybės užtikrinimo sistemos atsiradimas bei tobulinimas paskatino aukštąsias mokyklas aktyviai bendrauti su socialiniais dalininkais (partneriais) ir tinkamai juos pasirinkti: „Kalbant apie institucinį vertinimą, reikalingas socialinis partneris, kuris turi matymą, kaip dirba, egzistuoja, funkcionuoja

visa institucija. Kai vyksta atrankos kriterijai, tai turim į šitą atsižvelgti. Kalbant apie studijų programų vertinimą, mes daugiau specializuojamės. Čia pakanka to, kuris turi gerą matymą, supratimą apie konkrečią studijų programą.“ Informantai pabrėžia augantį bendradarbiavimą su socialiniais partneriais dėl materialiosios bazės studijoms užtikrinimo („studentai tai labiausiai materialinę bazę praktinių įgūdžių formavimo lygmenyje pajuto. Ne vien tik tai kolegijos bazę, bet kad tikrai dal labiau sutvirtėjo su verslu ryšiai, gamybinėmis įmonėmis. Faktiškai jokių problemų nebeturime – jie gali atlikti praktišką moderniausiose įmonėse, su moderniausiu technologiniu aprūpinimu“), taip pat dėl studijų turinio („Kaip minėjau, mes dirbam su darbdaviais ir mes pereinam per studijų rezultatus, kaip jie turi kisti. Ką darbdavys gali įvertinti, tai mūsų tą adaptumą, prisitaikymą prie jo poreikio“) ir siekiant nustatyti absolventų kompetencijų poreikį („Darbdavių pasitenkinimo [tyrimas] mūsų absolventų įgytomis kompetencijomis [yra] instrumentas, leidžiantis mūsų būtent absolventų kompetenciją matuoti – žiūrime, kaip darbdaviui tinka išugdytos kompetencijos. Ką mes pastebim? Kad po truputį pasitenkinimas kyla. Čia atsiranda ir ta simbiozė su studijų atnaujinimu per partnerius. Šitoje vietoje irgi turim gerą praktiką: telkiam „focus“ grupės interviu metodu, dirbam su kompetencijom, su darbdaviais, kaip jie jaučia“).

3.2. Pokyčiai po išorinio vertinimo universitetuose

Išorinis vertinimas tiesiogiai arba netiesiogiai lėmė pokyčius visose pagrindinėse universitetų veiklos srityse (8 lentelė).

8 lentelė. Pokyčių sritys ir jų charakteristikos universitetuose

Studijos ir studentas	Studijų turinys (12) Studijų kokybė (2) Studijų prieinamumas (2) Studijų tarptautiškumas (4) Orientavimasis į studentą (6)
------------------------------	--

Dėstytojai ir dėstymas	Dėstymo kokybė (3) Dėstytojų profesionalumo lygis (3) Dėstytojų tarptautiškumas (5) Personalo valdymas (3)
Mokslas	Mokslinės veiklos skatinimas (2) Mokslo projektai (1) Mokslo produkcijos tarptautiškumas (1) Mokslo administravimas ir vertinimas (1)
Vadyba	Strateginis valdymas (3) Administracinė aplinka (3) Finansų valdymas (1) Rinkodara (1) Karjeros stebėsenos sistema (1) Kokybės užtikrinimo sistema (7) Vidaus dokumentai (2) Universiteto struktūra (3) Valdymo skaidrumas (3)
Socialiniai partneriai (SP)	SP dalyvavimas (4) SP kontaktų ratas (1) SP įtraukimas į organizacines struktūras (2) SP įtraukimas į studijų procesą (3)
IT infrastruktūra	Dokumentų valdymo sistema (2) Studentų duomenų sistema (1) IT studijų procese (2)

STUDIJOS IR STUDENTAS

Studijų srityje daugiausia pokyčių vyko studijų turinio posrityje:

- atnaujinti dalykų aprašai: „Pavyzdžiui, mūsų informacinėje sistemoje yra patalpinti visi dalykų aprašai. Tai ir ruošiantis akreditacijai, ir jos metu viskas yra atnaujinama, tokiu būdu kokybė pagerėja“;
- sukurta naujų studijų programų: „<...> mes kai gavome tą blogą įvertinimą [studijų programos pavadinimas], tai mes susisodinome visus profesorius ir pasakėme – gana galvoti taip pačiai. Buvo labai daug diskusijų, bet gimė absoliučiai nauja programa <...>“; „Po rekomendacijų, po įžvalgų mes naują programą pradėjom. Pasiėmėm anglosaksiškų šalių modelį, kur jie turi [studijų programos pavadinimas] kartu, ir pradėjom naują programą“;
- įtraukta naujų studijų dalykų: „Jeigu yra rekomendacija kokį nors papildomą studijų dalyką įvesti, tai bent tose ataskaitose, kiek skaitau, tai deklaruoja studijų programų komitetai, kad tikrai atsižvelgiama“;
- įtraukta daugiau pasirenkamųjų dalykų: „Programos lygmeny taip pat, sako, čia jums reikia švietimo lyderystės daugiau pasirenkamųjų dalykų. Atsirado tų pasirenkamųjų dalykų – tikrai

veikia“;

- formuojami praktiniai studentų įgūdžiai: „<...> nuo sekančių mokslo metų mes pereinam į praktinius profilius. <...> čia buvo kaip viena iš rekomendacijų tų ekspertų“;
- persvarstyti studijų planai (tinkleliai): „Šiaip jau praktiškai visais atvejais įvyksta keleto dalykų perstumdymas, kai kažkas visiškai iškrenta, kažkas atsiranda naujai pagal tai, ką siūlo“, išsamiai peržiūrėtos studijų programos: „Ekspertų rekomendacijos būna postūmis permąstyti <...> permąstyti kartais programos struktūrą“.

Tyrime dalyvavę universiteto atstovai minėjo, kad išorinis vertinimas paveikė ne tik studijų procesą, bet ir studijų rezultatus – pagerėjo studentų įgūdžiai, baigiamųjų darbų kokybė. Tuo tikslu kai kuriuose universitetuose buvo įdiegtos antiplagiato sistemos: „Paskui antiplagiato programą [studentų darbams] įsidedėm irgi.“

Išorinio vertinimo rekomendacijos taip pat lėmė studijų prieinamumo pokyčius. Viena universitete buvo sukurta studijų programa, skirta specialiųjų poreikių turintiems asmenims: „<...> mums įrašė į programą, kad mes būtinai turime turėti tą <...> programą. Tai mes tada truputėlį praplėtėm tą rekomendaciją, <...> su specialiaisiais poreikiais.“

Kituose universitetuose studijų prieinamumas

buvo didinimas kuriant e. mokymosi sistemas: „Studentams visas paskaitas sukėlėme į internetą pagal šiuolaikinius reikalavimus, norėdami įtikti geriausiems strateginiams modeliams. Pas mus visos paskaitos dabar orientuotos į studentą, kiekvienas gali prieiti, paskaitos paruoštos, nufilmuotos.“

Studijų kokybė ir prieinamumas buvo tobulinimas taikant orientavimosi į studentą principus:

- studijų organizavimo pokyčiai: „Ir svarbiausia – tos studijų programos organizavimo principas pasidarė visiškai kitas. Aišku, labai žiūrėsime, kaip į tai sureaguos studentai ir, sakykime, kiek jų lūkesčiai atitiks“;
- studentų grįžtamojo ryšio organizavimas: „Dėl programų vertinimo, tai labai daug pasikeitė tai, kad studentų įtraukimas, studentų balsas po vertinimo, nes gi ekspertai labai šito klausė. <...> Tai mes pastaruoju metu turim labai daug to grįžtamojo ryšio iš studentų ir jie mus spaudžia visai rimtai. Jie mus spaudžia, kad mes keistumėm kažką tai“;
- pasirinkimo galimybių sudarymas: „[programa] atsirado iš bloko – vienas, antras, trečias <...>. Dabar atsirado tam studentui galimybė rinktis – ar jisai nori tą bloką, tą ar tą“.

Išorinio vertinimo kriterijai ir rekomendacijos paskatino didesnę dėmesį skirti studijų tarptautikumui. Pradėta daugiau dalykų dėstyti užsienio kalba, skatinamas studentų mobilumas: „[pagal ekspertų rekomendacijas [skatinamas] išvažiavimas į Erasmusą, dalyvavimas Erasmuse kitoje šalyje.“

DĖSTYTOJAI IR DĖSTYMAS

Dėstytojo lygmeniu įvyko pokyčių dėstyto didaktikos, mokslinių kompetencijų, tarptautikumo, personalo vadybos srityse.

Pirmiausia buvo atkreiptas dėmesys į dėstytojo profesinį tobulėjimą. Universitetuose vyko dėstytojų edukacinės kompetencijos kėlimo struktūriniai ir finansavimo pokyčiai. Kai kuriuose universitetuose atsirado padaliniai, atsakingi už dėstytojų kompetencijos tobulinimą. Vykdomi ne tik dėstyto didaktikos mokymai, bet ir mokoma „<...> kaip tu turi save, savo programą, savo instituciją reprezentuoti. Tai šiai dienai tikrai samdom ekspertus iš užsienio, kurie tarsi padėtų“. Taip pat buvo persvarstoma dėstytojų krūvio skaičiavimo metodika, kad jie galėtų „skirti truputėlį galbūt daugiau laiko savo profesiniam darbui, moksliniam darbui galbūt, sakykime, o ne vien tiktai

dėstymui“.

Dėstytojų profesinis tobulėjimas lemia dėstyto kokybės pokyčius. Buvo persvarstomi ir atnaujinami dėstyto metodai: „<...> mes visose studijų programose dabar diegiame visiškai naujus didaktikos metodus“; diegiami inovatyvūs studijų metodai: „<...> apie inovatyvių studijų metodų diegimą mes ir seminarus vedame, ir parekomenduojame apskritai, kokie jie gali būti <...>“.

Remiantis informantų refleksijomis, galima teigti, kad imta skirti daugiau dėmesio dėstytojų tarptautikumui: skatinamas dėstytojų mobilumas („<...> mes skatinam dėstytojus per „Erasmus“ programą plus vykti kuo daugiau tos gerosios patirties parsinešimo“), mokslinės produkcijos sklaida tarptautiniu mastu („<...> mūsų tikslas yra, kad mūsų dėstytojai – tiek visa profesūra – išeitų į tarptautines arenas, skaitytų pranešimus ten ir būtų tarptautiniuose žurnaluose“).

Minėtieji pokyčiai atsispindi ir personalo valdymo sistemose. Informantai minėjo, kad universitetuose buvo persvarstomi reikalavimai dėstytojams bei mokslininkams ir gryninamos procedūros: „<...> mes dabar peržiūrim ir darbuotojų reikalavimus, procedūras visas, kad jos atsirastų, kad jos būtų aiškios, iškomunikuotos, kokybiniai reikalavimai dėstytojams, administracijai, kitiems darbuotojams.“

MOKSLAS

Remiantis tyrimo duomenimis galima daryti išvadą, kad išorinio vertinimo poveikis mokslui universitetuose nėra toks reikšmingas, kokio galima būtų tikėtis. Vis dėlto buvo atkreiptas į dėstytojų mokslinę veiklą, skatinamas mokslo projektų rengimas: „Kada buvo kalba apie mokslinius projektus, tai va čia tų mokslinių projektų kiekis padidėjo.“ Išorinio vertinimo kriterijai paskatino mokslinių publikacijų tarptautiniams mokslo žurnalams rengimą, todėl aukštosios mokyklos ėmė skatinti „<...> dėstytojus rengti mokslines publikacijas tarptautiniuose žurnaluose ir <...> kad jie studijų programose naudotų tik tas publikacijas, kurios yra pasaulyje aukšto Impact faktoriaus žurnaluose“. Taip pat informantai minėjo, kad buvo diegiamos mokslinių tyrimų skatinimo priemonės, persvarstytas mokslo vertinimas.

VADYBA

Išorinis vertinimas tiesiogiai per institucinį vertinimą ir netiesiogiai per programų vertinimą

paveikė įvairias universitetų vadybos sritis. Svarbiausi pokyčiai šioje srityje susiję su universitetų strateginiu valdymu. Be to, vertinimo rekomendacijos padėjo geriau suvokti ir apibrėžti netiesioginį, bet taip pat vertingą universitetų veiklos dėmenį – trečiąją misiją: „ypatingai po visų institucinių vertinimų, mes pasukome ryžtingai į trečią misiją universiteto. Tai poveikis regionui, nes aš pats asmeniškai supratau, kad poveikis regionui – universitetų ateitis.“ Pažymėtina, kad strateginio lygmens pokyčiai vyko dažniausiai tuose universitetuose, kurių veikla buvo įvertinta neigiamai.

Išorinio vertinimo rekomendacijos paskatino universitetus:

- persvarstyti universiteto misiją ir viziją: „Šita rekomendacija, kurią mes įgyvendinam, inicijavo mūsų misijos, vizijos ir vertybių peržiūrėjimą. Mes dabar esam procese, dėliojam dokumentus, iš viso naujai procesą dėliojam“;
- pakoreguoti universiteto strategiją: „Ir po išorinio vertinimo <...> strategija buvo koreguota <...>“;
- parengti strateginį planą: „<...> liepė mums tą strateginį planą padaryti. <...> Tai mes per tuos kitus metus natūraliai jį ir pabaigėm“.

Kai kuriuose universitetuose po išorinio vertinimo vyko struktūrinės permainos:

- fakultetų jungimas: „<...> apjungėm fakultetus, kurie irgi [ekspertai] sakė, kad jūs turit per daug mažiukų pasibarsčiusių, tai mes ten sujungėm nemažą dalį, kiek leido pasipriešinimas“;
- administravimo decentralizacija: „[anksčiau] visi keliai ėjo per dekaną, <...> viskas jo rankose buvo. Dabar yra labiau, sakykim, decentralizuota“;
- struktūros optimizavimas: „Mums buvo labai didelis postūmis <...> optimizuoti visą tą veiklą <...>“.

Informantai dalijosi patirtimi, kaip išorinis vertinimas paveikė administracinę aplinką:

- buvo nustatyti administracinės veiklos trūkumai: „Gal mums šiek tiek padėjo, kad ten buvo pastabų administracinei veiklai daugiau. Buvo gerai, kad administracija tada į savo veiklą kitaip pasižiūrėjo“;
- buvo kuriamos elektroninės dokumentų sistemos: „Tai buvo didžiulis poveikis, nes atsirado, sakau, elektroninio prašymo sistema, <...> viskas yra elektroninėj sistemoj“;
- buvo kuriami arba tobulinami vidaus dokumentai: „<...> prisimenu tuos tris metus

kaip įdomiausių ir geriausių darbą įvairių dokumentų kūrime, įvairių strategijų rengime, tikrinime, vertinime“; „<...> tiesiog tai buvo postūmis tiesiog dokumentuoti kai kuriuos procesus, kurie pas mus ir taip vyko, bet jie nebuvo dokumentuoti“.

Keli informantai minėjo pokyčius finansų valdymo srityje: „<...> dabar šiek tiek verslo valdymo tokį, sakykim, fultastingą norime įvesti, bet apskritai, kad pasiskaičiuotume ir matytumėm tuos duomenis.“

Išorinio vertinimo ekspertų rekomendacijos gerokai pasitarnavo kuriant ar tobulinant vidines kokybės užtikrinimo sistemas. Tyrime dalyvavę informantai minėjo, kad keitėsi požiūris į universiteto vadybą, pradėta „daugiau dėmesio skirti vadybos dalykams, <...> tiesiog dar didesnis dėmesys keliant klausimą nuolat, ką galime padaryti dar geriau“. Universitetuose siekiama formuoti bendrą požiūrį į kokybės vadybą, organizuojami mokymai, seminarai kokybės vadybos temomis. Vadybos procesas tapo kryptingesnis, principai orientuoti į nustatytų standartų įgyvendinimą: „Jeigu yra standartai ir jie yra labai aiškūs, kad turi būti infrastruktūra, literatūra, pedagogų tam tikros kompetencijos, reiškia, yra tam tikras standartas, į kurį tu nori nenori turi lygiuotis. <...> Tai yra kaip tam tikros gairės, į kurias tu orientuojiesi, kad pagal tam tikro žaidimo taisykles žaistum.“

Studijų valdymo sistemos kai kuriuose universitetuose buvo tobulinamos įsteigiant už studijas atsakingus padalinius: „Tada mes atnaujinom apskritai studijų valdymą, <...>, studijų skyrius fakultetuose įsteigėm, kad paslaugos būtų studentams tinkamai teikiamos, akademiniai konsultantai padaliniuose atsirado <...>, studijų kolegija atsirado, kuri <...> susideda iš <...> studijų programų pirmininkų ir studentų, kuri visas studijų programas padalinyje valdytų.“ Taip pat kai kuriuose universitetuose atsirado komitetai, komisijos, atsakingos už studijas, pertvarką, tobulinimą.

Paslaugų vadyba daugelyje universitetų tapo labiau orientuota į studento poreikius. Buvo tobulinama studentų informavimo ir konsultavimo sistema: „<...> vienas iš [vertinimo] <...> tokių rezultatų yra, kad studijų centre, tarkim, atsirado studentų informavimo skyrius toksai, nes mes gavom labai aiškią pastabą dėl grįžtamojo ryšio, kad mes turim daugiau su studentais tiesiogiai palaikyti ir iškart buvo pasiūlyta padaryti tokį infocentrą.“ Kai kurie informantai minėjo, kad buvo diegiamos studentų duomenų valdymo sistemos: „Pavyzdžiui, mes tarp keturioliktų–septynioliktų metų įdiegėm daug technologinių tų programų, informacinių

studentų aptarnavimo valdymo, studentų duomenų valdymo programą.“ Buvo atvejų, kai sukurtos karjeros koordinatoriaus pareigybės: „<...> iki šiol tokio kaip karjeros koordinatoriaus nebuvo, asmens atsakingo. <...>, kai institucinis vertinimas įvyko, <...> atsirado asmuo, <...> kuris privalo tą karjeros stebėjimą atlikti.“

Tyrime dalyvavę universitetų atstovai akcentavo bendruomenės įtraukimą ir informavimą apie valdymo procesus: „Bendruomenė žino dabar apie kiekvieną žingsnį, kas vyksta, rektorius yra atviras, pas jį atviros durys. <...> Atsirado toks aiškumas, pavyzdžiui, dabar, kiek yra priimama sprendimų pertvarkos procese, žmonės tikrai žino, kas vyksta.“ Tapo aiškesnė atlyginimų skaičiavimo tvarka: „Yra aiškiai susitarta, už ką galima gauti, tarkime, priedą, už ką ne“; „Yra nustatomi koeficientai, priedai yra aiškiai [paskaičiuojami]. <...> yra komisija, kuri ten peršukuoja skersai išilgai <...>.“ Minėtieji pokyčiai lėmė didesnį valdymo proceso skaidrumą.

Tačiau kai kurie informantai pažymėjo, kad išorinis vertinimas lėmė administracinės naštos didėjimą: „Padaugėjo biurokratijos. Administracinė našta tikrai užaugo didesnė.“

SOCIALINIAI PARTNERIAI

Dauguma universitetų pajuto naudą iš bendradarbiavimo su socialiniais partneriais suaktyvėjimo. Pastebimas aktyvesnis socialinių partnerių dalyvavimas: „Galvoju, jie [socialiniai partneriai] patys tą pokytį daro, dalyvauja <...>.“ Informantai nurodė, kad išorinio vertinimo procesas paskatino atnaujinti kontaktus su socialiniais partneriais: „<...> netgi į patį šitą vertinimą turėjo ateiti irgi iš darbo rinkos atstovų kažkokių tai,

buvo <...> galimybė pasimatyti, pasikalbėti, <...> atnaujinti kontaktus užmirštus.“ Dažni atvejai, kai darbdaviai (socialiniai partneriai) įtraukiami į studijų procesą kaip dėstytojai: „<...> [dabar] turim partnerystės, profesoriaus, docento pareigas, kur kviečiam irgi žmones ateiti iš verslo dėstyti, nes jų pinigais nepritraukdavom, pagalvojom, kad vardu gal pritrauksim. Tai iš tiesų padaugėjo“, arba kaip konsultacinių, patariamųjų tarybų ar kolegijų nariai: „Mes įsteigėm patariamąją kolegiją <...>, kurioj apie 60 žmonių yra. Yra verslo atstovai, yra [ūkio sektoriaus pavadinimas] aptarnaujantys, kurie yra, yra [veiklos rūšis], yra [įmonės veiklos rūšis] atstovų, yra iš ministerijos žmonių įtrauktų – mes visus įtraukėm.“

Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais suaktyvėjimas atsispindi ir studijų turinyje: „Jeigu su socialiniais partneriais bendrauji <...>, tada bandom kažkokių ieškoti susitarimų, bet labai dažnai tada atsiranda kažkoks modulis, vienas iškrenta, atsiranda kitas.“ Vieno universiteto bendradarbiavimo su partneriais rezultatas – sukurta socialinių partnerių inicijuota jungtinė programa: „socialinių partnerių pastangomis atsiranda ta jungtinė programa tarp [šalių pavadinimai].“

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS

Išorinio vertinimo ekspertų rekomendacijos paskatino pažangesnių technologijų taikymą: „Tiek duomenų bazės yra įdiegtos, tiek prieinamas pačios bibliotekos, tiek atsirado moodle'as naujas, nauja informacinė sistema – tai yra tokie kardinalūs pokyčiai, kurių nebuvo iki šiol.“ Informantai paminėjo atvejus, kai buvo suderintos informacinės sistemos: „<...> informacinės technologijos [suderintos], kur mums taip pat labai trūko tokio susiderinimo.“

4. IŠORINIO VERTINIMO POVEIKŲ RIBOJANTYS VEIKSNIAI

Nagrinėjant surinktus tyrimo duomenis išryškėjo pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys išorinio vertinimo poveikį aukštosiose mokyklose (9 lentelė).

9 lentelė. Išorinio vertinimo poveikį sąlygojantys veiksniai

Kolegijose		Universitetuose	
VIDINIAI	IŠORINIAI	VIDINIAI	IŠORINIAI
institucinės vertybės	visuomenės domėjimasis išorinio vertinimo rezultatais	bendruomenės požiūris ir aktyvumas	visuomenės domėjimasis išorinio vertinimo rezultatais
kokybės vadybos filosofija	kiti švietimo ir profesiniai standartai	finansinės galimybės	kiti švietimo ir profesiniai standartai, matavimo rodikliai
akademinės bendruomenės aktyvumas	ekspertų rekomendacijų kokybė	laiko poreikis	platesnis politinis ir teisinis kontekstas
personalo atsakomybės lygis	teisinė aplinka		rekomendacijų pagrįstumas

4.1. Išorinio vertinimo poveikį ribojantys veiksniai kolegijose

Išorinis institucinis ir studijų programų vertinimas įvardijamas kaip vienas iš esminių procesų, kuriame dalyvauja institucijos, tačiau informantai pabrėžia menką išorinio vertinimo rezultatų įtaką visuomenei gretinant juos su komerciniais aukštųjų mokyklų reitingais. Informantai nurodo, kad „[i]nteresantai – studentai arba tėvai – pasižiūri, kokie atgarsiai, reitingai, aišku, komercinis galbūt labiau“, ir pabrėžia, jog „MOSTOS vertinimai, reitingai – jie būsimiems studentams neša kur kas svarbesnę vertybinę informaciją“. Informantų manymu, išorinis studijų programų vertinimas turi daugiau įtakos jau esamam studijų proceso dalyviui, bet išorinis institucinis vertinimas apima platesnį poveikio kontekstą: „poveikis, sakyčiau, tam dalyviui proceso yra po programos vertinimo. Po institucinio jis toks platus, o po studijų konkretesnis.“

Apie išorinio vertinimo poveikio ribotumus byloja kitų švietimo sistemos ar profesijų standartų įtaka institucijos ir jos vykdomos mokslinės ir studijų veiklos kokybei. Informantai pažymi, kad išorinio vertinimo

išvados nepriimtami nauji standartai, kurių aukštosios mokyklos nežinotų ar kurie joms būtų nauji: „negalėčiau pasakyti, kad jie diktuoja kažkokių standartus, kurių nebuvo. Jeigu pas mus veikia ISO sistema, <...> bet mes vis tiek didžiąją dalį savo veiklos, o gal ir visą, įgyvendinam per Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartus, tai nėra kažkas tai tokio, ko mes nežinotume arba ką ekspertai sugalvotų iš kažkur tai. Visi dokumentai, visi teisės aktai yra žinomi, naujovėmis domimasi, aš nemanau, kad jie kažką naujo primeta.“ Be to, informantai nurodo, kad yra veikiami ne tik europinių kokybės veiklos užtikrinimo standartų, bet ir nacionalinių teisės aktų, kurie įpareigoja laikytis tam tikrų reikalavimų ir taip pat daro poveikį institucijos veiklai: „Tai čia irgi yra tos įžvalgos... negaliu sakyti „tiesioginiame poveikyje“, nes mus gana tiesiog ir kryptių vertinimo kriterijai, ir ESG nuostatos, gairės, kurias reikia įgyvendinti, atnaujintas Mokslo ir studijų įstatymas.“ Iš šio suvokimo išplaukia, kad nors standartai institucijos veiklos kokybei yra žinomi, visgi jų priežiūra vyksta per išorinį vertinimą,

bet kai institucija išvysto kokybės vadybos sistemą iki bendruomenės kultūros lygio, išorinio vertinimo rekomendacijos tampa kokybės vadybos integralios ir realios veiklos pagrindu ir išlieka ne vien dokumento pavidalu: „*kokybės vadybos sistema yra privaloma pagal Mokslo ir studijų įstatymą kiekvienai aukštajai mokyklai turėti, bet <...> jeigu žiūrint iš kokybės vadybos principų, visuotinės kokybės vadybos filosofijos, tai koks skirtumas, ar tu vieną sistemą įsidiegei, ar kitą – jeigu yra atsakomybė [institucijoje], jeigu yra institucijos vertybės, jeigu yra požiūris, tai ta kokybės vadybos sistema veiks. Jeigu institucijos vertybių nėra, nėra intereso palaikyti, mes galim būti, galim turėti bet kokius įsidiegę standartus, bet kokius sertifikatus ir mes žinom, kad neveiks.*“ Informantai pabrėžia, kad vertinimo poveikis priklauso nuo įgyvendinančių asmenų požiūrio į rekomendacijas, atsakomybės ir institucijos iki vertinimo vykdytos veiklos kokybės: „*Jokio proveržio – mes žinom savo dalykus, darbai yra suplanuoti, jokių rekomendacijų, kurios [labai nustebintų], <...> pokyčius vykdomė ne dėl ekspertų, o dėl to, kad mes matome, planuojame, darome įvairiausių projektus, įvairiausių proveržius, netikėtus tam tikrus niuansus.*“ Informantai taip pat pažymi, kad išorinio vertinimo rezultatyvumui didelę įtaką turi institucijos personalo, atsakingo už vykdomas veiklas, suinteresuotumas, motyvacija: „*kad ir kokie jie [ekspertai] protingi bebūtų, jie išvažiuos, liksim mes, dirbt reikės mums, dirbti mes norim, darbą turėti norim, algą uždirbti norim, tai ir dirbam*“; rekomendacijų kokybė: „*esi stumiamas daryti tai, ko tu visiškai neplanuoji darytis <...> jie skiria rekomendacijas, kurios visiškai nerealistiškos, ir išvažiuoja*“; ir ekspertų siūlomų rekomendacijų su kitais mechanizmais, ypač finansiniais, išmanymas: „*studentų mobilumas turėtų būti didinamas ir skatinamas kolegijose. Ką tai reiškia? Studentų mobilumas yra tiek studentų išsiunčiama, kiek gaunama lėšų, tai ką tai reiškia?*“

Vertinimo išvadų kokybės vertinimą sustiprina išvadų aktualumo dėmuo. Informantai nurodo, kad dėl ilgų institucinio vertinimo išvadų pateikimo terminų dažnai prarandamas jų aktualumas: „*kartais tie siūlymai laiko atžvilgiu jau nebeturi tos pridėtinės vertės. Kiekviena programa nuolat juda, keičiasi ir, tarkim, tuo metu, kai buvo vertinama – ta konkreti*

pastaba ar siūlymas kaip ir buvo aktualus strateginiu požiūriu, <...> bet [su laiku] kinta sąlygos, būna, kad koks pasiūlymas nebetenka pridėtinės naudos – gaunasi toks popierinis.“ Maža to, informantai vardija ir neaktualias arba pasenusio požiūrio į klausimą rekomendacijas, kaip, pvz.: „*Visi reikalauja knygų. Knygų studentai net neskaito jau dabar. <...> Gerai, jeigu dėstytojas pavarto.*“

Didžiausią įtaką išorinio vertinimo poveikiui turi institucijų finansinių galimybių apribojimai: „*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 <...> Kokią techniką, atrodo, nupirkai tik kompiuterius naujus, po poros metų vėl reikia atnaujinti. Tai tas finansinis iššūkis toks sunkus.*“ Pabrėžiama ir tai, kad dažnai sulaukiama rekomendacijos atnaujinti materialiąją bazę, o tai vėlgi sukelia poreikį ieškoti galimybių įgyvendinti vertintojų pasiūlymus: „*Taip, mums būna [rekomendacijų, susijusių] su materialiaisiais ištekliais, jeigu mes turime programose kažkokių bazės plėtros dalykų, tai mes turime spaustis. Bet iš šito spaudimosi užtai mes strategiją turime tokią labai unikalią. Užtai, kad kolegija nėra pajėgi net ir per projektus gauti tokį finansavimą, kokį reikia <...> mokslams. Tai mes dabar įsijungėm darbdavius. Mums tikrai iššūkis.*“ Neskaitant papildomų išteklių poreikio, rekomendacijų įgyvendinimą sunkina ir riboja tai, kad, kaip pažymi informantai, „*kiekvienas keitimas iš vienos pusės turi būti motyvuotas, prie jo turi priprasti ir institucijos, ir joje dirbantys žmonės. Tai jeigu neturi griežtų argumentų, kad turėtų keistis, tai aš tada susilaikyčiau, nes neturiu tokių argumentų*“. Maža to, atsižvelgiant į institucijos autonomijos ribas, susiduriama su prieštaravimais dėl išvadų turinio ar rekomendacijų įgyvendinimo pagrįstumo: „*Klausimas, ar tikrai kartais visi pakeitimai yra padaromi, nes ne su visom ekspertų pastabom mūsų žmonės sutinka ir ne visas gali įgyvendinti*“; „*kategoriškai atsisakau koncentruotis į <...> sektorių, nes tai [p] dubliuosim kitas aukštųjų mokyklų programas. <...> Ekspertai siūlo <...> dėti tokį pat štamą, kaip turi kitos aukštosios mokyklos. Aš to štamą dėti nenoriu. Programos komitetas irgi mato, kad geriau, ta prasme, platesnis kompetencijų spektras ugdymo.*“

4.2. Išorinio vertinimo poveikį ribojantys veiksniai universitetuose

Vertinant universitetų atstovų refleksijas apie vertinimų poveikį galima išskirti kelis pagrindinius

vidinius ir išorinius veiksnius.

Tyrimas atskleidė, kad vienas iš didžiausių poveikį

stabdančių veiksnių yra dėstytojų pasipriešinimas pokyčiams: „Po truputį, po truputį... Tik iki dėstytojo, man atrodo, tas nelabai nusileidžia. <...> Išorinio vertinimo arba netgi administracijos intervencijos jie [dėstytojai] nemato kaip [pagalbos]. Jie mato kaip mėginimą tave kontroliuoti, papildoma biurokratija ir t. t.“ Kai kurie informantai nuogaštavo dėl per mažo vertinimų poveikio dėstytojų lygmeniu: „Dėstytojų nepasiekė. Šitą jaučiu ir čia labai didelę problemą“, ir dėl pasyvaus rekomendacijų vykdymo: „Nors neblogai buvo, pasižiūrėjom, vertinimai buvo neblogi – efekto iš esmės kaip ir nebuvo. Plano vykdymas, pliusiukų sudėjimas – ką padarėm.“

Keletas universitetų atstovų akcentavo ekspertų rekomendacijų įgyvendinimo finansines galimybes: „<...> kai kurios išvados, ten, tarkim, susijusios su mokslo žinių komercializavimu, su doktorantų skaičiaus didinimu, jos buvo sunkiau įgyvendinamos, nes jos labai stipriai priklauso nuo valstybinio lygmens sprendimų. <...> Rasti vidinių išteklių [doktorantūros vietoms finansuoti] irgi sudėtinga, nes tai yra brangios studijos.“

Tyrimė dalyvavę universitetų atstovai pabrėžė, kad pokyčiams reikia laiko: „<...> kalbant apie tarptautiškumą, tai irgi, sakykim, per metus ar du jo neįmanoma pakelti, nes čia yra ir bendravimas su kitų šalių įstaigomis. Mes stengiamės, kiek galima, sakykim, tas rekomendacijas išpildyti, bet irgi suprantam, kad tokius strategiškus dalykus nebus įmanoma labai greitai padaryti.“

Nagrinęjant tyrimo duomenis matyti, kad universitetų atstovams kyla abejonių dėl matavimo rodiklių pagrįstumo. Kai kurių informantų teigimu, išorinis vertinimas vykdomas orientuojantis į vidutinį standartą: „Kokybė <...> per išorinius vertinimus nustatoma tokia vidutinio standarto. Ir jeigu tu iki vidutinybės nesi priaugęs, tada visos rekomendacijos

yra adekvačios, tu jas turi įsigyvendinti tam, kad būtum tuo vidurkiu. O jeigu tu nori kažko daugiau, <...>, tai čia joks išorinis vertinimas nepadės.“ Kiti informantai nurodė, kad išorinio vertinimo rodikliai yra skirti trūkumams nustatyti: „Išorinis vertinimas daugiau nustato tam tikrus akivaizdžius trūkumus, o ne aukštesnės kokybės siekį.“

Nepasitikėjimą vertinimu kelia ir platesnis politinis kontekstas. Tyrimo informantai atkreipė dėmesį į politinio konteksto nestabilumą: „<...> kad būtų labai daug pasitikėjimo, kad tas vertinimas gali duoti kažkokį gerą poveikį, nebūčiau visiškai tikra. Vien dėl to, kad ką mes matom? <...> užėjo kažkokia nauja politinė valdžia, į išorę žiūrint, kažkokia atsirado nauja reforma ir tikimasi, kad čia visus palies.“ Abejonių kyla dėl to, kad manoma, jog naujos politinės valdžios sprendimai niveliuos išorinio vertinimo rezultatus ir demotyvuos universitetų bendruomenes: „Mus, pavyzdžiui, jungia <...> ir Seimui parašytame rašte net neužsimenama nė sakinio apie institucinį vertinimą – ką išmokome, ką padarėme, nors aiškiai parašyta, kad strateginiame valdyme buvo milžiniški pokyčiai, moksle – puikūs pokyčiai, poveikis regionui – nuostabus <...>. Tai čia blogiausias dalykas. <...> Susirinko politikai vėl iš naujo, vėl nekreipė dėmesio ir vėl pradėjo pagal savo žaidimo taisykles.“

Išorinio vertinimo poveikį taip pat riboja teisės aktų kaita: „<...> tas poveikis tikrai yra labai minimalus, nes galiausiai, <...> labai daug teisės aktų yra nuo to laiko pakitę, ir tai, ką rekomendavo tą kartą, yra neadekvatu šiandien dienai.“

Universitetų bendruomenės jaučiasi sutrikusios, kai vieni ekspertai pateikia rekomendacijas, jas universitetai įgyvendina, o tada kiti ekspertai sukritikuoja: „Kai kurie atnaujina [pagal rekomendacijas], o kitam vertinime [kiti] ekspertai <...> sako: „tai žiūrėkit, tai ką jūs čia padarėt?“

5. KAIP SIŪLOMA TOBULINTI IŠORINIO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ?

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad išorinis vertinimas siekiant didesnio poveikio aukštosios mokykloms gali būti vertinamas ir tobulinamas keliose srityse.

10 lentelė. Tobulintinos išorinio vertinimo sritys

Tobulinimo sritis	Tobulinimo kryptis
Vertinimo kriterijai ir rodikliai	Išorinio vertinimo kriterijai turi užtikrinti nuoseklumą ir tęstinumą. Išorinio vertinimo kriterijai turi būti orientuoti į aukštesnės kokybės standartą. Matavimo kriterijai turi būti aiškūs.
Santykis tarp institucinio ir programinio vertinimo	Reikia vengti vertinimų dubliavimo.
Išorinio vertinimo išvadų kokybė	Ekspertai turi išmanyti Lietuvos kontekstą. Išvados turi būti konkrečios. Išvados turi būti argumentuotos. Vertinimo išvados negali būti šabloniškos. Vertinimo išvados negali prieštarauti viena kitai. Reikia atsižvelgti į ankstesnių vertinimų išvadas.
Parama išoriniame vertinime dalyvaujančioms AM	Reikia užtikrinti metodologinę, konsultacinę paramą AM, dalyvaujančioms vertinime. Reikia užtikrinti finansinę paramą AM, dalyvaujančioms vertinime.

Išorinio vertinimo poveikiui įtakos turi išorinio vertinimo kriterijų nuoseklumas ir tęstinumas, nes vertinimo kriterijai ir rodikliai tampa tarsi veiklos kokybės standartu aukštesiose mokyklose. Informantai pažymi, kad per kelis pasikartojusius vertinimus yra sukaupę atitinkamą vertinimo patirtį, kuri susiklostė remiantis vertinimo pagrindu – kriterijais. Tačiau jie nuogaustauja dėl dabartiniame laikotarpyje atsiradusios painiavos, susijusios su būsimo išorinio vertinimo kriterijų nežinojimu, neleidžiančios tikėtis ilgalaikio tęstinumo: „jeigu yra kryptių vertinimas, bazė turi būti kas? Kryptių aprašai. Tai yra pirminis dokumentas. Tai yra tas, kuris reglamentuoja tavo veikti taip ir ne kitaip. Kryptių aprašų nėra. Vėlgi, kaip sugalvos, taip padarys. Kaip padarys, taip darysiu. Viskas.“ Neaiškumų sukelia ir mokslinės veiklos kriterijų kaita bei neapibrėžtumas,

lemiantis skirtingas interpretacijas, o tai neleidžia institucijoms jaustis saugiai ir tikėtis objektyvių argumentų: „Mums daugiausia kyla dėl institucinio vertinimo, mokslo ir meno veikla ir kriterijų nebuvimas. Konkrečių kriterijų nebuvimas. <...> Nes čia ir atsiranda tas interpretavimas.“

Taip pat būtų tikslinga persvarstyti vertinimo kriterijus ir rodiklius. Informantų pastabos, kad vertinimo rodikliai yra orientuoti į vidutinišką kokybę, neduoda naudos siekiantiesiems aukštesnės kokybės: „Kokybė kaip tik, sakyčiau, per išorinius vertinimus nustatoma tokia vidutinio standarto. Ir jeigu tu iki vidutinybės nesi priaugęs, tada visos rekomendacijos yra adekvačios, tu jas turi įgyvendinti tam, kad būtum tuo vidurkiu. O jeigu tu nori kažko daugiau, kaip kad šiuo metu mes esam išsikėlę tikslą, tai čia joks išorinis vertinimas nepadės.“

Išorinio vertinimo poveikį mažina institucinio ir programinio vertinimų dubliavimas. Institucijų atstovai taip pat pabrėžia, kad išorinis ir studijų programų vertinimas savo turiniu iš dalies sutampa, o tai leidžia įžvelgti vertinimų dubliavimąsi ir netgi numanyti nepasitikėjimą studijų ir mokslo institucijomis: „Jeigu kalbant apie institucinį vertinimą ir studijų programų vertinimą čia mes turim tam tikrą dubliavimąsi <...>. Ir aš ne vieną kartą <...> sakiau, kad mes tai galime traktuoti kaip savotišką nepasitikėjimą.“

Reikšminis pokyčių institucijose pagrindas yra pasitikėjimas vertinimo išvadomis. Svarbu užtikrinti išvadų kokybę (jų pagrįstumą, adekvatumą ir argumentaciją). Šiuo metu ji susilaukia informantų pastabų ypač dėl:

1. ekspertų Lietuvos aukštojo mokslo konteksto ir specifikos išmanymo: „Jeigu ekspertai geriau suvoktų ir matytų platesnį vaizdą, kurį aš čia įvertinčiau kaip regioniškesnę, vertindami, pavyzdžiui, instituciją, tai būtų siekiamybė“; „<...> tie, kurie įvertina visą analizę, jos kontekstą, jeigu tikrai turi įžvalgų ir gilią patirtį, iš karto [gali] pasakyti, kur yra visos tavo neigiamos pusės <...> tai labai daug galima padaryti“;
 2. konkrečių išvadų ir pasiūlymų formulavimo poreikio: „Aš nesakau, kad negalima patobulinti, bet labai sunku kažką tobulinti, kaip neturi pagrindo, nuo ko tobulinti“; „norėtusi gauti ir bendrų dėl kokybės kažkokių tai patirčių, rekomendacijų, ir dėl tos konkrečiai studijų programos <...>“; „Parašo bendro pobūdžio išvadą, kad reikėtų atnaujinti studijų turinį, kad atliėtų 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. Čia irgi yra trūkumas kartais – ką mes matom išvadose, kartais spėliojam, ką jie turėjo omeny“;
 3. parengtų išvadų argumentacijos stokos: „Argumentų trūksta. Visiškai argumentų kitą kartą nebuvo. Kiekvienai programai galiu pasakyti: „Jums reikia tobulinti rezultatus.“ <...> Bet jeigu ekspertas tik parašo, kad neatitinka kažko, o ko neatitinka, sakysime, kažko nepasieksime, tai konkretumo norėtusi – ko nepasieksime“;
 4. išvadų šabloniškumo: „Absoliučiai sumasiškėjęs vertinimas, norima vieno šablono, vieno ir to paties sakinio, tai mes tada kalbame apie mechanistinį požiūrį ir mes kalbame apie profesinę mokyklą. <...> Tie visi vertinimo dalykai suniveliuoja aukštojo mokslo originalumo vertę“; „<...> jie tarsi kalba apie vienus dalykus – lygina su kitom mokyklom, kitais universitetais. Mes bandom aiškinti, kad mes negalim šito pritaikyti, todėl, kad visiškai kitos taisyklės yra, <...> kartais lyg atrodo, kad supranta, bet skaitai tas preliminarias išvadas ir matai, kad žmonės net nesuprato“;
5. ekspertų išvadų nenuoseklumo, dėl kurio pokyčiai, įgyvendinti remiantis vienu ekspertų rekomendacijomis, buvo sukritikuoti kitų ekspertų per kitą vertinimą: „O ten, kur gavom tinkamo pertvarkymą ir pertvarkėm pagal reikalavimus, tai kai atėjo kita komisija, tai pasakė, kad anas buvo geresnis. Tai daugiau to nedarysim.“ Rekomenduotina, kad ekspertai būtų supažindinti su ankstesnių vertinimų išvadomis.

Siekiant efektyvinti išorinio vertinimo naudą reikia užtikrinti paramą institucijoms, dalyvaujančioms išoriniame vertinime. Įgyvendindamos išorinį vertinimą institucijos patiria nemažai sunkumų, todėl svarbu užtikrinti ir išplėtoti paramą dalyvaujantiems išorinio vertinimo procese:

1. žmogiškaisiais ištekliais arba lėšomis: „Iššūkis yra susijęs su tuo, kad mes negaunam jokių papildomų lėšų [vertinimui], o kaip puikiai suprantat – vertimai, žmonių atitraukimas nuo tiesioginio darbo – žmonės dirba be jokių papildomų atlyginimų. Turim iš savo vidinių rezervų – tai yra iššūkis institucijai, pergrupuot savo potencialias jėgas“;
2. Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) vaidmens ir konsultacijų vertinimo procese stiprinimu: „Aš iš tikrųjų turiu labai gerą žodį pasakyti dėl tų SKVC parengto dokumento, tų rekomendacijų, kaip vykdyti paskesnę veiklą“; „Teko pačiai rengti institucinio vertinimo kokybės tobulinimo planą, atsižvelgiant į institucinio vertinimo rezultatus <...> Tada buvo po pusmečio susitikimas su SKVC – tai elementariai buvo pokalbiai pagal tą planą, ką mes jau įgyvendinę, kokius siūlymus mes patys įžvelgiam ir visas tas procesas. Tiesiog rekomendacinio pobūdžio. Ir tie susitikimai, mano nuomone, yra pakankamai gerai, nes įvertinamas ir pats tas kokybės tobulinimo planas – ar tikrai tinkama linkme judama.“

6. APIBENDRINIMAS

Šiame atskaitos skyriuje pateikiama atlikto tyrimo duomenų analizė, atskleidžianti išorinio vertinimo poveikį aukštųjų mokyklų veiklai. Visų pirma reikia pabrėžti, kad išorinio vertinimo tiesioginį poveikį vertinti sudėtinga, nes pokyčiai aukštosiose mokyklose yra nulemti daugybės veiksnių. Taip pat sunku atskirti išorinio vertinimo poveikį pokyčiams nuo pačios aukštosios mokyklos brandos pokyčiams. Vis dėlto tyrimo duomenys leidžia daryti išvadas, kad didžiausias poveikis pastebėtas požiūrio ir suvokimo, savivertės, motyvacijos veikti, vidinių ir išorinių santykių (ir komunikacijos) bei organizacinės kultūros lygmenyse. Ryškesnių skirtumų tarp kolegijų ir universitetų nenustatyta, abiejų tipų aukštosiose mokyklose pastebimas konceptualaus požiūrio į vertinimą atsiradimas, vertinimų esmės ir naudos suvokimas, institucinės ir individualios savivertės didėjimo tendencijos, vidinių santykių tarp administracijos ir akademinės bendruomenės bei su išoriniais partneriais pokyčiai. Vis dėlto verta paminėti, jog kolegijų atstovai labiau akcentavo, kad išorinis vertinimas paskatino juos veikti, mobilizuotis siekiant geresnių rezultatų, o universitetuose išorinis vertinimas reikšmingai paveikė įvairias organizacinės kultūros sritis ir lėmė įsivertinimo ir savirefleksijos kultūros, stebėsenos sistemos, atsakomybės kultūros, kokybės kultūros formavimąsi.

Pagrindiniai pokyčiai po išorinio vertinimo vyko studijų ir studento, dėstytojo ir dėstyto, mokslo, vadybos, socialinių partnerių ir infrastruktūros srityse. Atsižvelgiant į institucinio ir programinio vertinimo vertinamąsias sritis galima teigti, kad išorinis institucinis vertinimas labiausiai paveikė aukštųjų mokyklų vadybą, vidinę ir išorinę komunikaciją, infrastruktūros tobulinimą, o išorinis programų vertinimas – studijų ir studento, dėstyto ir dėstytojų sritis. Tiek kolegijos, tiek universitetai

labiausiai pajuto pokyčius studijų (turinio, kokybės, prieinamumo, tarptautiškumo) ir vadybos (ypač kokybės užtikrinimo sistemos, strateginio valdymo) srityse.

Tyrimo duomenys leido identifikuoti pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos išorinio vertinimo poveikiui. Tarp aukštojo mokslo institucijų vidinių veiksnių dominavo aukštosios mokyklos bendruomenės požiūris, aktyvumas ir atsakomybės lygis, finansinės galimybės bei institucinės vertybės ir vadybos filosofija. Remiantis informantų refleksijomis buvo nustatyti keli pagrindiniai išoriniai vertinimų poveikį sąlygojantys veiksniai: visų pirma išvadų ir rekomendacijų kokybė (pagrįstumas, adekvatumas ir argumentacija), vertinimų rezultatų poveikis visuomenei, kiti švietimo ir (ar) profesiniai standartai, platesnis politinis ir teisinis kontekstas. Kolegijų atstovai labiau akcentavo vidinius išorinio vertinimo poveikio veiksnius, o universitetai atkreipė dėmesį į platesnį politinį ir teisinį kontekstą, akcentuodami vykdomos politikos nuoseklumo ir tęstinumo svarbą. Taip pat verta atkreipti dėmesį, jog universitetų atstovai minėjo nusivylimą, kad išorinio vertinimo rezultatai nepanaudojami priimant politinius sprendimus, pasigendama įrodymais grįstų sprendimų nacionaliniu lygmeniu.

Atsižvelgiant į veiksnių analizę siūloma tobulinti išorinio vertinimo procesą siekiant efektyvinti poveikį aukštųjų mokyklų veiklai. Išorinio vertinimo poveikio pagrindas yra pasitikėjimas vertinimo kriterijais, procesu, išvadų ir rekomendacijų kokybe, todėl pagrindinės tobulintinos sritys yra vertinimo kriterijai ir rodikliai, santykis tarp institucinio ir programinio vertinimo, išorinio vertinimo išvadų kokybė, parama išoriniame vertinime dalyvaujančioms aukštosioms mokykloms.

