

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas: teorija ir patirtis

Silva Adomavičienė

*Šiaulių valstybinė kolegija, Vadovybės atstovė kokybei, Vadybos ir komunikacijos katedros lektorė
Šiaulių valstybinė kolegija / Šiauliai State Higher Education Institution, Lithuania; Quality
Management Representative, Lecturer at the Department of Management and Communication
kokybe@svako.lt*

Prof. dr. (HP) Teodoras Tamošiūnas

*Šiaulių valstybinė kolegija, Mokslo veiklos koordinatorius
Šiaulių valstybinė kolegija / Šiauliai State Higher Education Institution, Lithuania; Coordinator of
scientific activities
t.tamosiunas@svako.lt*

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamos kokybės, aukštojo mokslo kokybės koncepcijos, kokybės užtikrinimo sąlygos bei sritys. Teoriniuose šaltiniuose pasigendama vieningos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo metodikos, autoriai pasirenka skirtingus vertinimo kriterijus bei rodiklius. Atliktoje dokumentų turinio analizėje išnagrinėtos Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir jų įgyvendinimas, Lietuvos aukštojo mokslo kokybės vertinimas, mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo organizavimas Šiaulių valstybinėje kolegijoje.

Reikšminiai žodžiai: kokybė, aukštojo mokslo kokybė, vertinimas, rodikliai.

Quality assurance in higher education: theory and experience

Summary

The article analyse concepts of quality, of higher education quality, quality assurance conditions and areas. The theoretical sources lack a unified methodology for assurance the quality of higher education, the authors choose different evaluation criteria and indicators. In the analysis of the content of the documents, the quality assurance provisions of European higher education and their implementation, the assessment of the quality of Lithuanian higher education, the organization of the quality assurance of science and studies at Šiaulių valstybinė kolegija / Šiauliai State Higher Education Institution have been studied.

Keywords: quality, quality of higher education, assessment, indicators.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Visame pasaulyje organizacijos susiduria su dideliais iššūkiais dėl naujausių socialinių, ekonominių, technologinių ir aplinkos pokyčių. Tam, kad galėtų įveikti šiuos iššūkius, organizacijos turi jautriai valdyti visą savo veiklos procesų grandinę ir objektyviai, sistemingai vertinti jos kokybę (Arifin ir kt., 2022). Veiklos kokybės valdymui organizacijoms reikia sudėtingų ir lanksčių struktūrų, kurios įgalintų greitai prisitaikyti prie kintančių veiklos sąlygų ir augančių reikalavimų produktų ar paslaugų kokybei. Todėl kokybės valdymo ir vertinimo veiksmingumui pasitelkiamos inovacijos – skaitmeninės bei kitos pažangios technologijos (Baran, 2022).

Aukštojo mokslo kokybė ir jos vertinimas yra daugybės mokslininkų tyrimo objektu. Nors daugelis autorių teigia, kad kokybė turi būti tiksliai išmatuojama (Vanagas, 2008; Gayialis ir kt., 2022; Fernandes ir kt., 2023; Picciano, 2021), tačiau šalia objektyvių rodiklių dažnai akcentuojama ir subjektyvi *suvokiama kokybė* (Fernandes ir kt., 2023; Lahti ir Kalakoski, 2023; Ghita ir kt., 2019). Kokybės ir jos vertinimo koncepcijos traktuojamos skirtingai, argumentuojant skirtingomis vertinimo sąlygomis ir kriterijais. Suzanni (2023) pasiūlė koncentruotis į aukštojo mokslo kuriamus produktus ir jų pridėtinę vertę, Yusuf (2023) ir Aburizaizah (2022) įvardino skirtingas aukštojo mokslo kokybės valdymo sritis, Urinov (2022) akcentavo aukštojo mokslo kokybės valdymo dideles apimtis,

Verschueren ir kt. (2023) daug dėmesio skyrė aukštojo mokslo kokybės kultūros dimensijoms. Mokslo publikacijų analizė parodė, kad reikia tyrimų, apibendrinančių tyrėjų pastangas sudaryti aukštojo mokslo kokybės vertinimo koncepcijas.

Europos Sąjungos aukštajame moksle kokybės užtikrinimui vadovaujamosi Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (2015). Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija vienija aukštųjų mokyklų tinklą šių nuostatų ir gairių įgyvendinimui. Kiekviena aukštoji mokykla privalo turėti vidinę veiklos kokybės užtikrinimo sistemą. Išorinė veiklos kokybės užtikrinimo sistema vykdoma valstybiniu reguliariu aukštųjų mokyklų bei jų studijų programų vertinimu ir akreditacija.

Lietuvoje išorinį aukštųjų mokyklų bei jų studijų programų vertinimą ir akreditaciją atlieka Studijų kokybės vertinimo centras, o mokslo rezultatų kokybę kasmet vertina Lietuvos mokslo taryba. Lietuvoje pastaruoju metu augo valstybės aukštojo mokslo finansavimas, tačiau dėl blogėjančios demografinės situacijos mažėjo studentų skaičius, padaugėjo nerentabilių studentų grupių, neracionaliai išnaudojama akademinė infrastruktūra.

Tyrimo problematika. Plati kokybės ir jos užtikrinimo koncepcijų gausa apsunkina tyrimo metodikos pasirinkimą nagrinėjant konkrečią sritį ar atskiros organizacijos veiklos atvejį. Aukštojo mokslo kokybė pasižymi dideliu kiekiu skirtingų aspektų (Žibėnienė ir Barkauskaitė, 2014), todėl dokumentų turinio analizėje dominuoja faktinė įvairovė ir gausa, kuri retai siejama su esama teorine koncepcija, dažniau formuojama nauja, atitinkanti surinktą dokumentinę informaciją (Verschueren ir kt., 2023; Suzanni, 2023). Lietuvoje pasigendama tyrimų, kuriuose aukštojo mokslo kokybė būtų nagrinėjama pagal vieningą aukštojo mokslo kokybės kriterijų bei rodiklių sistemą. Trūksta ir detalesnės aukštojo mokslo kokybei skirtų teisės aktų, vidinių kokybės užtikrinimo tvarkų ir atitinkamų norminių dokumentų analizės.

Neradus vieningos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo organizavimo metodikos, mokslinę problemą galima apibendrinti tokiu probleminiu klausimu: *Kaip apibūdinama ir užtikrinama konkrečios valstybės ar konkrečios institucijos aukštojo mokslo kokybė?*

Tyrimo objektas: aukštojo mokslo kokybė.

Tyrimo tikslas: atlikus aukštojo mokslo kokybės koncepcijų ir kokybės užtikrinimo organizavimo dokumentų turinio analizę, apibendrinti aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo patirtį.

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas 2023 m. sausio–gegužės mėn. Išnagrinėti 26 mokslo ir dokumentiniai šaltiniai. Taikyti tyrimo metodai: mokslo ir dokumentinių šaltinių paieška, atranka bei šaltinių turinio analizė; informacijos interpretavimas, sisteminimas, apibendrinimas.

Kokybės ir aukštojo mokslo kokybės koncepcijos

Visuotinės kokybės vadyba

Dabartinėmis globalizacijos sąlygomis nepaprastai išaugo organizacijos konkurencingumo reikšmė. Pagrindinis veiksnys, padedantis atlaikyti konkurenciją, yra veiklos ir jos rezultatų kokybė. Vanagas (2008), vadovaudamasis tarptautiniu kokybės vadybos standartu ISO 9000:2000, kokybę apibrėžė taip: „*Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis*“. Fernandes ir kt. (2023) kokybės sąvoką traktavo analogiškai: *kokybė yra laipsnis, kuriuo objekto būdingų savybių rinkinys atitinka reikalavimus*. Pastarųjų autorių nuomone, kokybės gerinimui svarbiausi yra du veiksniai: 1) organizacinių pajėgumų tobulinimas, siejamas su veiklos našumo vertinimu, 2) nuoseklus aukšto lygio palaikymas, pasireiškiantis kokybės gerinimo programų sudarymu ir personalo kompetencijų lygio kėlimu. Panašiai kokybės sampratą pateikė Baran ir kt. (2022): *Kokybė – tai laipsnis, kuriuo paslauga ar produktas atitinka savo savybes arba galimus poreikius. Kokybė reiškia klientų pasitenkinimą*. Be to, pastarųjų autorių teigimu kokybės raida vystosi kartu su besikeičiančia veiklos aplinka bei vis reiklesniais klientų poreikiais, todėl kokybės valdymas ir vertinimas reikalauja atitinkamai didėjančių sąnaudų.

Vanago (2008) teigimu, *produkto kokybė* yra tikslus ir objektyviai išmatuojamas dydis. Tačiau *kokybė vartotojui* – vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis, yra sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių. Juo labiau sudėtinga įvertinti paslaugų arba veiklos

kokybę, nes ją lemia ne tik vartotojų poreikiai, bet ir paslaugą teikiantys žmogiškieji ištekliai, jų kompetencijos ir efektyvus darbo organizavimas. Pagal Vanago (2008) apibrėžimą, „*Visuotinė kokybė yra „kokybė vartotojui“ požiūrio svarbos akcentavimas objektams, subjektams visoje organizacijos veikloje*“.

Vanagas (2008) pateikė tokį visuotinės kokybės vadybos (toliau – VKV) apibrėžimą: „*Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus*“. Jis išskyrė keturias VKV sudėtines dalis: vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiomis sąnaudomis, nuolatinis organizacijos visų veiklos sistemų tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese, infrastruktūra.

Augant konkurencijai kartu auga ir visuotinės kokybės vadybos metodų poreikis. Visuotinės kokybės vadyba yra koncepcija, pagal kurią organizacija gali sukurti nuolatinio tobulėjimo sistemą, apimančią atskirų padalinių ir kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą, gerinant produktų ir paslaugų kokybę, mažinant sąnaudas ir tenkinant klientų poreikius. Yra keturi pagrindiniai VKV taikomi principai: 1) klientų pasitenkinimas, 2) pagarba kiekvienam, 3) faktais, įrodymais grįstas valdymas, 4) nuolatinis tobulėjimas (Arifin ir kt., 2022). Šių principų įgyvendinimas vyksta dvejose svarbiausiose VKV srityse: veiklos procesų tobulinimas ir konkurencingumo stiprinimas rinkoje.

VKV koncepcijos įgyvendinimas organizacijoje vyksta per žmogiškųjų išteklių įgalinimą, kuris didina darbuotojų atsakomybę ir skatina tobulinti savo gebėjimus siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Žmogiškųjų išteklių įgalinimas dažnai mokslinėje literatūroje akcentuojamas kaip pagrindinė VKV strategija, keičianti valdymą iš vadovavimo ir kontrolės link išipareigojimų priėmimo, bendravimo ir bendradarbiavimo (Arifin ir kt., 2022). Toks valdymo kelias yra ilgesnis ir žymiai sudėtingesnis, tačiau sukuria žymiai didesnę pridėtinę vertę.

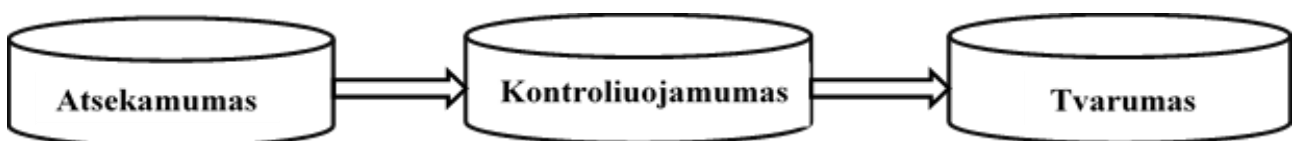
Žmogiškųjų išteklių įgalinimui būtina sąlyga yra lyderystė, nes tik patrauklus ir įtikinamai motyvuojantis lyderis gali efektyviai paveikti organizacijos darbuotojus. Lyderis privalo išsamiai orientuotis situacijoje ir matyti realią organizacijos ateities viziją bei pagrįsti esminius tikslus šios vizijos įgyvendinimui, gerai pažinti darbuotojų potencialą, numatyti jų tobulėjimo galimybes ir nukreipti jas į organizacijos tikslų įgyvendinimą (Arifin ir kt., 2022). Visa tai būtina nukreipti į veiklos rezultatų kokybės gerinimą, susitelkiant į komandinio darbo dėka išgaunamą sinergiją.

Apibendrinimas: Visuotinės kokybės vadyba teikia veiklos metodus, kurie padeda organizacijai tobulėti, gerinti kuriamos pridėtinės vertės kokybę bei mažinti tam skirtos veiklos sąnaudas. Lemiamą reikšmę šioje vadyboje turi organizacijos žmogiškųjų išteklių įgalinimas.

Kokybės vertinimo sąlygos

Nagrinėjant organizacijos veiklos kokybę, neišvengiamai susiduriama su kokybės vertinimo klausimais. Kokybės vertinimas organizacijos viduje yra priemonė, sauganti nuo situacijų, kurios gali sumažinti veiklos efektyvumą. Pirminis kokybės vertinimo tikslas – užtikrinti veiklos tęstinumą, įgyvendinant planus, galinčius patenkinti klientų lūkesčius ir organizacijos strateginius tikslus (Baran ir kt., 2022). Kokybės valdymas ir vertinimas yra nepakeičiama organizacijos veiklos procesų dalis. Tinkamas kokybės valdymas sumažina organizacijos veiklos sąnaudas ir padidina klientų pasitenkinimą. Veiklos metu įvykus netikėtiems pokyčiams, kokybės valdymas užtikrina, kad situacija būtų objektyviai įvertinta ir prie jos būtų nedelsiant prisiderinta.

Tam, kad kokybę būtų įmanoma vertinti, būtinos trys sąlygos (žr. 1 pav.):



1 pav. Kokybės vertinimo sąlygos

Šaltinis: (Baran ir kt., 2022)

Kokybės atsekamumas. Atsekamumas yra vienas iš svarbiausių iššūkių organizacijos veiklos procesų grandinėse, kur gaminant ir platinant produktus arba atliekant paslaugas dalyvauja daug suinteresuotųjų šalių. Atsekamumo problema veiksmingai sprendžiama atpažįstant ir atrandant reikalingą informaciją, stebint ir įgyvendinant visas būtinas produktų gamybos ar paslaugų teikimo procesų veiklas. Atsekamumo rodikliai ir kita faktinė informacija apima vertės kūrimo grandinę, organizacijos išteklius, funkcijas, procesus, sistemas, duomenis ir riziką, susijusią su produkcijos gamyba ir platinimu. Gaunamos informacijos ir organizacijos veiklos tyrimų rezultatų pagrindu yra kuriamas etaloninis modelis, apimantis standartinius veiklos atsekamumo procesus ir visus būtinus duomenis, kad būtų galima veiksmingai atsekti visą vertės kūrimo grandinę. Tačiau etaloninį modelį būtina sistemingai atnaujinti ir modifikuoti pagal iš besikeičiančios situacijos gaunamą naują informaciją. Veiklos kokybės pakankamo atsekamumo užtikrinimas reikalauja sudėtingo procesų modeliavimo ir informacinių sistemų diegimo (Gayialis ir kt., 2022; Baran ir kt., 2022).

Kokybės kontroliuojamumas. Jeigu kokybės atsekamumo sąlyga yra patenkinta, t. y. gaunamos informacijos apie veiklos kokybę kiekis yra tikslus, objektyvus ir pakankamas, tuomet kyla kokybės kontrolės, priežiūros ir būtinų pakeičimų atlikimo klausimai. Neužtenka vien stebėti veiklos procesus, būtina kontroliuoti jų efektyvumą ir numatyti intervencijos į šių procesų eigą galimybes. Kaip ir atsekamumo atveju taip ir kokybės kontrolei dažniausiai yra reikalingas sudėtingas procesų modeliavimas ir informacinių sistemų diegimas (Baran ir kt., 2022). Daugelyje veiklos procesų atvejų kontroliuoti situaciją yra nepaprastai sudėtinga. Lahti ir Kalakoski (2023) pateikė tokį tyrimo pavyzdį, kai daugelyje organizacijų pasireiškia stresas darbe, bet jį kontroliuoti ir numatyti galimybes sumažinti stresą darbe yra organizacijos vadovams ypatingai sudėtingi ir mažai rezultatyvūs uždaviniai.

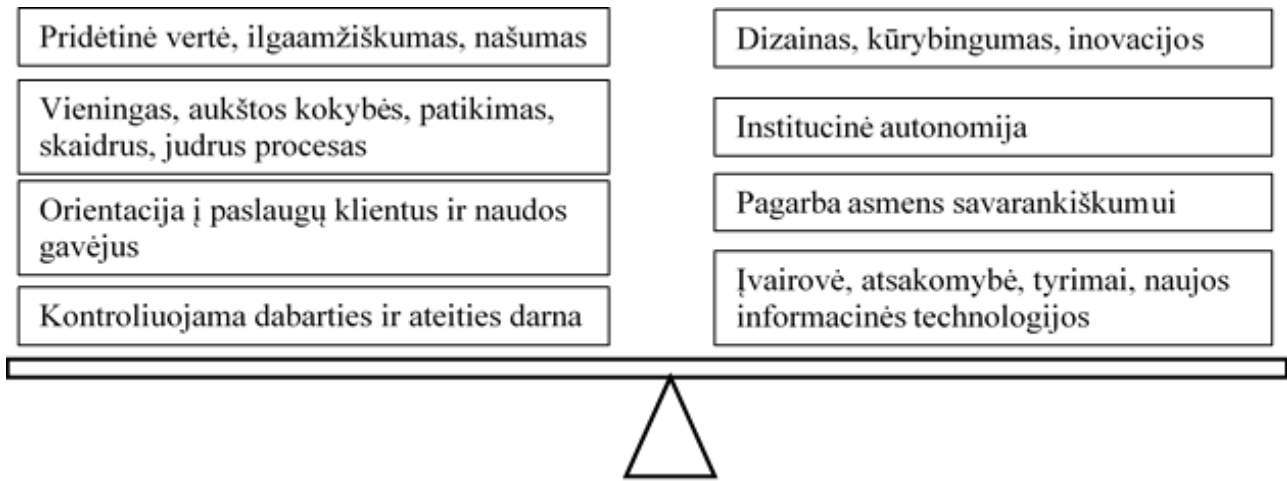
Kokybės tvarumas. Būtina užtikrinti kokybės gerinimo proceso tęstinumą. Tvarumo savybe turi pasižymėti ne tik produktas ar paslauga, bet ir jų gamybos ar teikimo kokybės tvarumas, t. y. būtina išlaikyti tinkamą produkto ar paslaugos kokybę kuo ilgesniu laikotarpiu. Todėl kokybės valdymo sistema privalo būti tvari, įgalinanti išlaikyti ilgalaikius įsipareigojimus dėl produkto ar paslaugos kokybės visoms suinteresuotosioms šalims. Tvarumo sąlyga apima ne tik produkto ar paslaugos ilgalaikę kokybę, bet ir ilgalaikę lyderystę, nuolatinį dėmesį klientams, vertės kūrimo grandinės tobulinimą, išorinių ir vidinių santykių valdymą, įrodymais grįstą sprendimų priėmimą, prisitaikymą prie aplinkos pokyčių, naujų žinių ir inovacijų absorbavimą bei panaudojimą (Baran ir kt., 2022).

Baran ir kt. (2022) anglų kalbos terminą *Sustainability* traktavo kaip tvarumą, t. y. ilgalaikį procesą. Tačiau Ghita ir Dina (2019) tą patį terminą traktavo kaip darną, nustatydamos tris švietimo kokybės valdymo darnios plėtos prioritetus:

- *socialinis prioritetas:* Siekti savo tikslų per socialinę integraciją ir aktyvią įtrauktį į visuomenę;
- *ekonominis prioritetas:* Ugdyti gebėjimus plėtoti tvarią žinių ir inovacijų ekonomiką;
- *aplinkos prioritetas:* Ugdyti jautrumą žmogiškosioms problemoms, moralinėms-pilietinėms vertybėms ir pagarbą gamtinei, socialinei bei kultūrinei aplinkai.

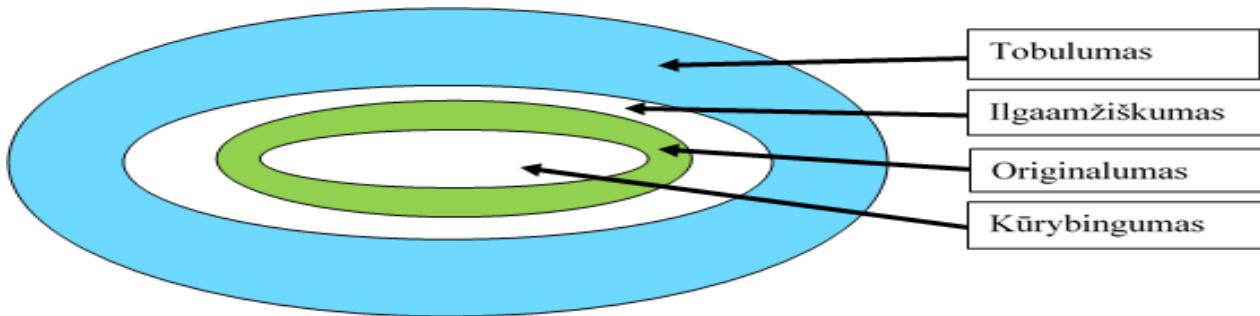
Gedvilaitė (2019) atkreipė dėmesį, kad *darni plėtra* – tai plėtra, kuri tenkina dabartinio laikmečio poreikius. *Tvari plėtra* nemažina ateinančių kartų galimybių tenkinti savuosius poreikius. Todėl anglų kalbos terminas *sustainable development* turėtų reikšti ne tik tvarią plėtrą ar tik darnią plėtrą, bet *tvariai darnią plėtrą*. Darną atspindi kokybinė plėtos pusė, t. y. koku mastu plėtos procese yra suderinti visi trys plėtos komponentai (ekonominis, socialinis ir aplinkos). Tvarumas išreiškia kiekybinę plėtos pusę – proceso dinamiką, kuri apima plėtos tolygumą ir intensyvumą. Taigi, norint įvertinti proceso tvariai darnią plėtrą, reikia įvertinti plėtos tvarumą (kiekybinę plėtos pusę) ir darną (kokybinę plėtos pusę). Neretai anglų kalbos terminas *development* į lietuvių kalbą verčiamas *vystymosi* terminu. Tačiau įvardžiutinė forma suteikia pernelyg savaiminę, o *vystymas* – direktyvinę prasmę, todėl tikslingiau vartoti neutralų šių procesų atžvilgiu terminą *plėtra*.

Anglų kalbos terminas *Sustainability* į lietuvių kalbą kartais verčiamas kaip *Subalansuotumas*. Ghita ir Dina (2019), vadovaudamosi mokslo šaltiniais ir EFQM (angl. *European Foundation for Quality Management*) modeliu, sudarė švietimui subalansuotą kokybės vadybos modelį (angl. *Sustainable Quality Management*), kuriame švietimo kokybės vadybos 8 principai sudaro subalansuotą pusiausvyrą (žr. 2 pav.).



2 pav. Subalansuota švietimo kokybės vadybos sistema
Sudaryta autorių pagal šaltinį: (Ghita ir Dina, 2019)

Ghita ir Dina (2019) akcentavo, kad švietimo kokybei būdingas koncentriškumas. Todėl jos išskyrė keturias švietimo kokybės esmines savybes, kurios sudaro 4 koncentrus tokia hierarchine tvarka: kūrybingumas, originalumas, ilgaamžiškumas, tobulumas. 3 paveikslas rodo, kad *ilgaamžiškumas* arba, kaip dažniau įvardijama, *tvarumas* yra viena svarbiausių kokybės savybių.



3 pav. Keturios švietimo kokybės koncentrinės savybės
Šaltinis: (Ghita ir Dina, 2019)

Visos organizacijos veiklos apibendrinta kokybė yra atskirų organizacijos veiklų kokybių visuma. Dėl veiklai būdingos specifikos kiekvienos veiklos kokybė matuojama skirtingai, specifiniu tai veiklai rodiklių rinkiniu. Apjungti visų veiklų rodiklių rinkinius į vieną visumą ir joje nustatyti apibendrintus organizacijos visos veiklos kokybės pokyčius yra sudėtingas uždavinys. Fernandes ir kt. (2023) teigimu, matavimai gali būti tiesioginiai, kuriuos sudaro kiekybinis vertinimas, ir netiesioginiai, kuriuos sudaro kokybiniai vertinimai. Kokybinio vertinimo atveju organizacijos suinteresuotosios šalys svarsto organizacijos veiklas, jas vertina teiginiais, balais, balsavimu ir kitomis kokybinio vertinimo priemonėmis, pateikia išvadas dėl veiklos situacijos ir rekomendacijas dėl situacijos gerinimo, dėl veiklos kokybės tobulinimo. Organizacijos vadovams labai svarbu žinoti suinteresuotųjų šalių poreikius ir kartu su šių šalių atstovais aiškintis, kaip šiuos poreikius geriau patenkinti. Organizacijos viduje visi darbuotojai turi įsitraukti į bendrų ir jų atliekamų veiklų vertinimą, darbuotojai turi tvirtai suprasti organizacijos kokybės politiką ir siekiamus rezultatus.

Fernandes ir kt. (2023) išskyrė *suvokiamos kokybės* sampratą. Natūralu, kad kiekvienas vertintojas kokybę suvokia skirtingai ir netgi tuos pačius kiekybinius rodiklius vertina savitai pagal savo suvokimą ir požiūrį į kokybę. Kokybės vertinimo procesas tampa dar sudėtingesniu, kai norima įvardinti problemas ir ieškoti jų sprendimo kelių, o kiekvienas dalyvis turi savitą jų suvokimą. Siekiant išvengti nekonstruktyvių ir prieštaringų diskusijų, vertinimo procesai dažniausiai yra formalizuojami eliminuojant subjektyvias nuostatas.

Siekdami kuo objektyviau ir detaliau įvertinti organizacijos veiklos kokybę, Fernandes ir kt. (2023) pasiūlė šią kokybę išskaidyti bent į šešias dimensijas – atskiras veiklos sritis (žr. 4 pav.):

Aukštojo mokslo kokybė

Kadangi aukštajame moksle kokybė reiškia tam tikrą produkto ar veiklos rezultato lygį, jo turinį, Suzanni (2023) pasiūlė kokybės analizei koncentruotis į du klausimus: 1) kas gaminama aukštajame moksle, 2) kokią aukštasis mokslas sukuria pridėtinę vertę savo produkcijos vartotojams. Ugdymas yra kultūrinis asmens kompetencijas gerinantis procesas, neretai trunkantis visą gyvenimą, o šio proceso rezultatai dažniausiai pasireiškia gerokai vėliau nei pats studijų ar savarankiško mokymosi procesas. Tad ugdymo kokybę reikėtų traktuoti, anot Suzanni (2023), kaip aukštojo mokslo institucijos vadybinį gebėjimą efektyviai nukreipti studentus į jiems didžiausios pridėtinės vertės kūrimą. Ugdymo paslaugų rezultatai nėra tiesiogiai apčiuopiami. Siaurąja prasme aukštojo mokslo kokybė matuojama aukštojo mokslo tikslų įgyvendinimo lygiu, kuris dažniausiai matuojamas tiesioginiais ugdymo rezultatais: kompetencijų lygį rodančiais pažymiais ir atitinkamais kvalifikaciniais laipsniais. Tačiau šie studentų pasiekimai dar negarantuoja jiems asmeninės pridėtinės vertės ateičiai. Todėl aukštojo mokslo sistemos kokybės vertinime vis dažniau nagrinėjami netiesioginiai ugdymo rezultatai: absolventų įsidarbinamumas ir jų darbinė karjera.

Aburizaizah (2022) teigimu, nuo viduramžių aukštosios mokyklos pačios nustatydavo savo veiklos kokybės standartus ir tvarką, orientuotą į tokių standartų išlaikymą. Tačiau XX a. aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas prasidėjo steigiant vyriausybinės ir nevyriausybinės agentūras, kurios siekė išplėtoti ir išnagrinėti kokybės aspektus aukštosiose mokyklose bei suteikti atitinkamą valstybinę akreditaciją pagal nustatytus kokybės lygius. Kokybės užtikrinimas kone visame pasaulyje tapo svarbiausiu reikalavimu, steigiant ir vertinant aukštojo mokslo institucijas valstybės mastu. Tačiau XXI amžiuje pasaulis tampa vis labiau globalus, aukštųjų mokyklų dėstytojai ir studentai vis plačiau naudojami mobilumo sąlygomis aukštojo mokslo pasaulinėse sistemose. Todėl užtikrinti, kad aukštojo mokslo kokybė vienu metu atitiktų vietinius ir tarptautinius standartus daugelyje šalių tapo didžiuliu iššūkiu. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimui dabar suformuoti sudėtingi mechanizmai. Jie nustato konkrečias vertinimo procedūras, kriterijus ir rodiklius aukštojo mokslo institucijų rezultatų kokybei.

Pastaruoju metu daugelyje pasaulio valstybių aukštųjų mokyklų valstybinis akreditavimas yra pagrindinis kokybės užtikrinimo sistemos mechanizmas, nes jis nustato vienodą kokybės standartą visoms to paties tipo aukštojo mokslo institucijoms. Akreditacija stiprina institucijos reputaciją ir atspindi jos nacionalinį bei tarptautinį pripažinimą pagal nustatytą kokybės standartą. Akreditavimo standartai apima visus esminius su aukštojo mokslo kokybe susijusius aspektus ir formuoja vientisą kokybės užtikrinimo sistemą (Aburizaizah, 2022). Suzanni (2023) antrina akreditacijos svarbą, teigdama, kad akreditacija teikia labai svarbius privalumus: kokybiškos veiklos būtinybę, viešąją atskaitomybę, motyvaciją institucijoms nuolat tobulinti kokybę ir konkuruoti kokybe tarpusavyje. Tačiau kartu ji akcentavo, kad aukštojo mokslo savarankiškai institucijai ne mažiau svarbi užduotis yra valdyti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, į kurią yra orientuojamasi ir akreditacijos metu.

Suzanni (2023) aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemą apibrėžia kaip valdymo sistemą, susidedančią iš aukštojo mokslo struktūrų, atsakomybės, procesų, procedūrų ir išteklių, naudojamų standartams, nustatytiems pagal suinteresuotųjų šalių ir aukštųjų mokyklų reikalavimus bei poreikius, pasiekti. Šią sistemą sudaro trys pagrindiniai procesai: vidinis studijų ir mokslo programų vertinimas, vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir išorinė kokybės užtikrinimo sistema.

Augant konkurencijai aukštojo mokslo rinkoje čia irgi vis aštriau susiduriama su aukštojo mokslo kokybės problemomis (Urinov, 2022). Aukštasis mokslas kaip intelektinio turto teikėjas irgi konkuruoja rinkoje ir privalo atitikti visuomenės reikalaujamą kokybę. Todėl ir aukštojo mokslo organizacijoms galioja bendrieji visuotinės kokybės vadybos (toliau – VKV) dėsniai bei taikymo metodai, nors VKV iš pradžių sukurta pramonėje ir versle, o tik vėliau pritaikyta švietimui ir aukštajam mokslui. VKV pripažįstama kaip vadybos metodas gerinant organizacijos veiklos efektyvumą ir gautų rezultatų kokybę. VKV suteikia pagrindą kokybės valdymui ir yra vertinga priemonė klientų pasitenkinimui užtikrinti. VKV suteikia kokybės valdymo struktūrą ir įrankius tam, kad visos veiklos metu būtų sutelkiamas dėmesys į kokybės valdymo esmines sritis (Yusuf, 2023).

Suzanni (2023) akcentavo, kad VKV taikymui yra būtinos penkios sąlygos: 1) organizacija turi veikti kaip nuolatinio tobulinimo centras, 2) produktai turi atitikti vartotojų poreikius, 3) procesai turi

būti nukreipti į kokybiškus produktus, 4) organizacijoje turi reikštis tvirta lyderystė, 5) daugelis organizacijos klientų turi laikytis savo išipareigojimų. Penktoji sąlyga ypatingai svarbi aukštajame moksle, nes studentai, būdami aukštosios mokyklos klientais, privalo laikytis savo išipareigojimų, nes jų pastangos didžiaja dalimi lemia studijų kokybę.

Aukštasis mokslas gali taikyti VKV bent keturiose pagrindinėse srityse: 1) VKV taikymas tobulinant administracines ir veiklos funkcijas, valdant aukštąjį mokslą kaip visumą; 2) VKV integravimas į mokymo programas; 3) VKV naudojimas studijų procese; 4) VKV naudojimas aukštojo mokslo tyrimų valdymui (Yusuf, 2023). Kiek kitos pozicijos laikosi Urinov (2022), įvardindamas penkias kitas aukštojo mokslo kokybės valdymo sritis: 1) kokybės vertinimas pagal absolventų pasiekimus baigus studijas; 2) mokslo ir studijų procesų tobulinimo intensyvumas; 3) aukštojo mokslo vartotojų pagrįstų lūkesčių įgyvendinimas; 4) investicijų į aukštąjį mokslą grąža; 5) naujų žinių kūrimo intensyvumas ir efektyvumas. Aburizaizah (2022) įvardino dar kitokias penkias aukštojo mokslo kokybės valdymo sritis: 1) aukštojo mokslo institucijos administracijos valdymo efektyvumas, 2) studijų programos, 3) studijų rezultatai, 4) institucijos padalinių harmoningumas ir veiklos efektyvumas, 5) optimalus institucijos išteklių paskirstymas ir racionali panauda.

Tokie dideli skirtumai tarp trijų mokslininkų pozicijų rodo labai plačią aukštojo mokslo kokybės valdymo sričių bei jose atliekamų veiklų vertinimo įvairovę. Urinov (2022) irgi pripažįsta aukštojo mokslo kokybės valdymo dideles apimtis, teigdamas, kad šis valdymas apima visas pagrindines aukštojo mokslo funkcijas ir veiklos sritis, įskaitant personalo kokybę, studijų programas, specialistų rengimą, aukštųjų mokyklų infrastruktūrą. Dar daugiau diskusijų tarp mokslininkų kyla apibrėžiant aukštojo mokslo kokybę išreiškiančią vertinimo kriterijų ir rodiklių sistemą.

Siekiant įgyvendinti VKV koncepciją aukštajame moksle, reikėtų ištirti pagrindinius klausimus, susijusius su kokybės dimensijomis, į klientą orientuota lyderyste, nuolatiniu tobulėjimu, personalo valdymu ir faktais pagrįstu valdymu. Kadangi VKV pagrindinis dėmesys skiriamas klientų pasitenkinimui, aukštojo mokslo VKV pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas absolventams. Be to, būtina: 1) skirti dėmesio visiems, tiek vidaus, tiek išorės aukštojo mokslo klientams; 2) vadovautis mokslinė kritine prieiga ir sisteminiu požiūriu sprendžiant problemas ir priimant faktais, įrodymais pagrįstus sprendimus; 3) turėti ilgalaikių išipareigojimų integruotą sistemą; 4) organizuoti efektyvų komandinį darbą; 5) rūpintis nuolatiniu mokslo ir studijų procesų tobulinimu; 6) įtraukti darbuotojus į strateginių tikslų įgyvendinimą ir įgalinti juos tam efektyviai panaudoti savo kompetencijas; 7) konkrečiai ir skaidriai komunikuoti su partneriais bei visuomene (Yusuf, 2023).

Suzanni (2023) nurodė 8 kriterijus, kuriuos gerai vykdanči aukštojo mokslo institucija gali būti laikoma siekianti aukštos kokybės: 1) stojantieji yra griežtai atrenkami pagal aiškius ir skaidrius kriterijus, o studentų studijų pasiekimai yra tiksliai ir argumentuotai apskaitomi pagal nustatytus studijų rezultatų kokybės kriterijus, 2) studijų patalpos, įranga ir visa infrastruktūra yra tinkamos efektyviam studijų procesui, 3) aukštojo mokslo institucijoje dominuoja aukštos kokybės tradicijos ir palankus studijoms mikroklimatas, 4) dėstytojai ir kitas personalas pasižymi aukštu profesionalumu bei tinkamu gerovės lygiu, 5) studijų programos yra lanksčios, įgalinančios studentus įgyvendinti jų individualius studijų poreikius, 6) studijų programose studentams numatytos studijų valandos yra racionaliai paskirstomos ir pilnai išnaudojamos siekiant kuo geresnių studijų rezultatų, 7) studentai laiku pateikia atliktas studijų užduotis, laikosi nustatytos darbo tvarkos ir studijų drausmės reikalavimų, 8) aukštosios mokyklos yra naudingos savo aplinkai ne tik specialistų rengimu, bet ir taikomaisiais moksliniais tyrimais, mokslo sklaidos bei kultūros priemonėmis.

Urinov (2022) atskleidė dvi jo manymu pagrindines priemones aukštųjų mokyklų studijų kokybės gerinimui: naujų pedagoginių technologijų diegimas ir efektyvus informacinių technologijų panaudojimas studijų procesuose. Suzanni (2023) pasiūlė aukštojo mokslo institucijoms studijų kokybės gerinimui taikyti šias priemones: 1) nustatyti pakankamai aukštus studijų kokybės standartus, 2) nuolat rūpintis šių standartų įgyvendinimu, atlikti sistemingą šio proceso stebėseną, 3) kasmet atlikti institucijos veiklos išivertinimą – vidaus auditą, 4) būti pasirengusiems ir atsakingai dalyvauti išoriniame institucijos vertinime – akreditacijoje, 5) atlikti kokybės gerinimui skirtus tyrimus ir lyginamąją su šalies ir užsienio aukštojo mokslo institucijomis analizę, perimant gerąją kitų aukštojo mokslo institucijų patirtį.

Žibėnienė ir Barkauskaitė (2014), vadovaudamosi INQAAHE¹ ir ENQA² aukštojo mokslo vertinimo organizacijų interneto puslapių analize, parodė, kad tiriant studijų kokybę svarbu: 1) *indėlis* (stojančiųjų lygis, jų atrankos kriterijai ir studentų grupių komplektavimas, dėstytojų kvalifikacija); 2) *procesas* (studijų tikslų realizavimo efektyvumas, studijų proceso organizavimas, studijų turinio įgyvendinimas); 3) *poveikis* (sėkmingai baigusiu, nubyrejusiu studentų, sėkmingai įsidarbinusių absolventų statistikos ir konteksto analizė).

Ligeikienės ir kt. (2020) teigimu, aukštajam mokslui tampant masiniam, vis daugiau dėmesio skiriama jo kokybei. Studijų kokybė deklaruojama prioritetine daugelyje aukštojo mokslo dokumentų. Aukštojo mokslo kokybė suprantama kaip geras išsilavinimas, matuojamas sėkmingu įsidarbinimu, darbdavių atsiliepimais ir absolventų pasitenkinimu studijomis.

Vartotojų pasitenkinimas dažnai laikomas svarbiausiu veiksniu, lemiančiu organizacijų veiklos konkurencingumą, ir paslaugų kokybės pagrindiniu rodikliu. Kartu vartotojų pasitenkinimas sukuria ir jų lojalumą tai organizacijai. Vartotojų pasitenkinimas apibūdinamas dvejopai: 1) pasitenkinimas – tai jausmas, kuomet faktinis rezultatas atitinka arba yra didesnis už laukiamą; 2) pasitenkinimas kaip procesas, kuomet vartotojui yra priimtini organizacijos atliekami veiksmai. Vartotojų pasitenkinimas nėra homogeniškas: yra daug veiksnių, kurių kiekvienas atskirai ar jų tarpusavio sąveika daro įtaką vartotojų pasitenkinimui. Pasitenkinimas studijomis gali būti siejamas su pasitenkinimu studijų programos turiniu, studijas realizuojančia organizacija, studento sąveika su dėstytojais bei kitu personalu (Ligeikienė ir kt., 2020).

Ligeikienė ir kt. (2020) teigė, kad vienas populiariausių vartotojų pasitenkinimo matavimo rodiklių – rekomendavimo rodiklis NPS (angl. *Net Promoter Score*). Šį vartotojų pasitenkinimo matavimo rodiklį pirmą kartą 2003 m. paminėjo 2003 m. jo kūrėjas F. Reichheld. Jis teigė, kad pateikiant vieną klausimą „*Kiek tikėtina, kad rekomenduosite mūsų įmonę draugams ar kolegoms?*“, galima prognozuoti įmonės pardavimų ir pajamų augimą. Vartotojų prašoma įvertinti rekomendavimo tikimybę skalėje nuo 0 iki 10 balų, kai 0 reiškia „tikrai nerekomenduočiau, 10 – „tikrai rekomenduočiau“. Remiantis atsakymais skalėje 0–10, vartotojai sugrupuojami į: 1) rekomenduotojus – 9–10 balų; 2) pasyvius – 7–8 balai; 3) peikėjus – 0–6 balai. NPS formulė:

$$\text{NPS} = \text{rekomenduotojų procentas} - \text{peikėjų procentas}.$$

NPS rodiklis gali svyruoti nuo minus 100 iki plius 100. NPS reikšmė, didesnė už 0, pripažįstama kaip geras rezultatas. NPS, viršijantis 50, yra ypač aukštas rezultatas. Šio rodiklio paprastumas lemia jo augantį populiarumą.

2020 m. vasarą buvo išsiųsta 1070 anketų Kauno kolegijos absolventams su NPS rodiklio klausimu. Grįžo užpildytos 333 anketos. Rekomenduotojų grupei priskirti 24,7 proc., peikėjų grupei – 41,1 proc. atsakiusių absolventų. NPS rodiklio reikšmė – minus 16,4. Geriausiai įvertintas Medicinos fakultetas (NPS = +25), blogiausiai – Verslo fakultetas (NPS = –24,9). Kiti šio tyrimo klausimai atskleidė, kad didžiausią įtaką studentų pasitenkinimui studijomis turėjo dėstytojų profesionalumas, fakultetų administracijos veikla ir studijų organizavimas (Ligeikienė ir kt., 2020).

Daugelis Lietuvos aukštojo mokslo kokybės specialistų pastaruoju metu akcentuoja tyrimus apie studijų kokybę COVID-19 pandemijos sąlygomis, siekiant užtikrinti nuotolinių arba mišriųjų studijų sklandumą ir kokybę. Ekstremali situacija sąlygojo inovatyvių sprendimų studijų sistemoje paiešką, ypač tose studijų srityse, kuriose būtinos patirtinės, auditorinės, praktinės studijos realioje fiziniame infrastruktūroje. Advilonienė (2022) išnagrinėjo studentų patirtis pandemijos metu dėl karantino ribojimų studijuojant kontaktiniu būdu virtualioje erdvėje bei mišriuoju būdu, derinant mišraus (nuotolinio ir auditorinio) studijų modelio integravimo prielaidas. Tyrimas atskleidė, kad studentai palankiai vertina mišrių studijų galimybę, tačiau nepitaria vien nuotoliniam studijų modeliui.

Advilonienės (2022) teigimu, nuotolinių ir auditorinių studijų dermės kokybę galima apibūdinti kaip suderintų gairių ir procedūrų visumą, sujungiančią tradicinį studijų būdą su nuotoliniu, užtikrinančią studijų tikslų įgyvendinimą ir etikos principų laikymąsi, sudarančią sąlygas dėstytojų, studentų ir kito personalo bendradarbiavimui, studijų proceso lankstumui. Mišriosios (kartais

¹ INQAAHE, The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education. <http://www.inqaahe.org>

² ENQA, The European Association for Quality Assurance in Higher Education. <http://www.enqa.eu>

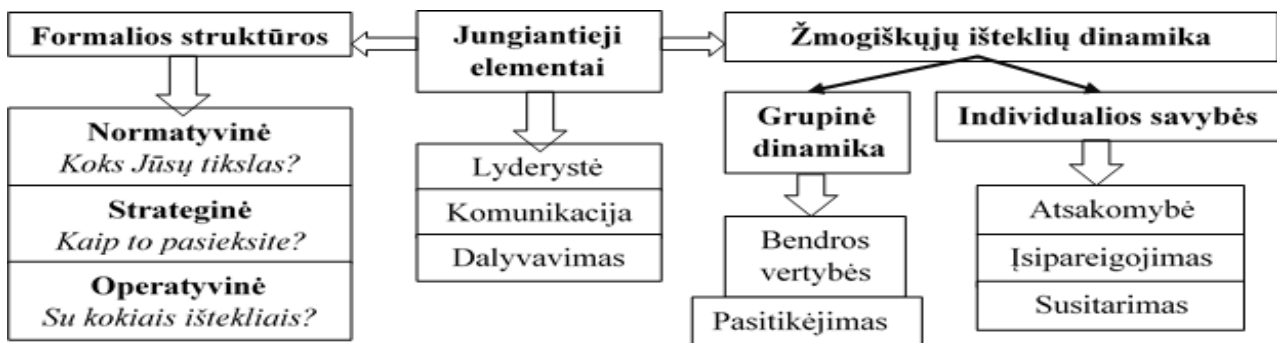
vadamos hibridinėmis) studijos skatina išbandyti naujus studijų metodus, ieškoti alternatyvių sprendimų, inovatyviai išnaudoti turimas galimybes ir patirtis, formuoti studentų naujus įgūdžius ir kritinį mąstymą, skatinti jų savarankiškumą ir iniciatyvumą. Mišrių studijų kokybės užtikrinimui būtina išlaikyti balansą tarp daugybės elementų: studijų turinio ir formų, metodų, tiesioginės sąveikos auditoriniu ir nuotoliniu kontaktiniu būdu, įtraukaus dėstytojų ir studentų bendradarbiavimo, išlaikant akademinę etiką, refleksijos, grįžtamojo ryšio įvairovę, studijų rezultatų vertinimo objektyvumą, informacinių ir komunikacinių technologijų integravimą į studijų procesus (Picciano, 2021).

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad, kaip mokslinėje literatūroje yra labai daug organizacijos veiklos kokybės vertinimo koncepcijų, taip ir aukštojo mokslo (studijų) kokybės vertinimo koncepcijų yra ne ką mažiau. Daugelis mokslininkų orientuojasi į konkrečios nagrinėjamos valstybės arba tarptautinių organizacijų nustatytus aukštojo mokslo kokybės standartus.

Aukštojo mokslo kokybės kultūra

Verschueren ir kt. (2023) atkreipė dėmesį į aukštojo mokslo kokybės kultūros dimensijas. Kokybės kultūros samprata orientuota į ugdymo ekosistemos organizacinių procesų stiprinimą, atsižvelgiant į nuolatinį ugdymo kokybės tobulinimą. *Kokybės kultūra reiškia organizacinę kultūrą, kuria siekiama nuolat gerinti kokybę ir kuriai būdingi du skirtingi elementai: 1) kultūrinis ir psichologinis bendrų vertybių, įsitikinimų, lūkesčių ir įsipareigojimų kokybei elementas, 2) struktūrinis valdymo elementas su apibrėžtais procesais, kurie gerina kokybę ir siekia koordinuoti individualias pastangas.* Kokybės kultūra yra sudėtinga koncepcija, nuolat kintanti organizacijos kultūros dalis. Kiekvienas aukštosios mokyklos lygmuo – fakultetas, katedra, studijų programą vykdančioji komanda, turi savo kokybės kultūrą ir savo indėlį į bendrą aukštosios mokyklos veiklos kokybę. Dėl šios daugiasluoksnės realybės aukštojo mokslo institucijoms sunku apibrėžti ir valdyti savo veiklos kokybės dinamiką, nes kiekviename lygyje yra daug skirtingų veiksmų, veikėjų ir kintamųjų. Tačiau poreikis nuolat įsivertinti atliekamos veiklos kokybę tampa pirmąją būtinybe, nes daugelyje valstybių vis daugiau dėmesio skiriama aukštojo mokslo institucijų savarankiškumui ir atsakomybei kurti vidines kokybės užtikrinimo sistemas bei veiklos įsivertinimo metodus.

5 paveiksle pateikta aukštojo mokslo kokybės kultūros koncepcija. Šis konceptualus modelis turi tris dimensijų grupes. Formalios struktūros dimensijos reiškia organizavimo sistemą, kuri apima politikos tikslus, organizacinius procesus, formalius srautus, duomenų valdymą, infrastruktūrą ir priemones. Žmogiškųjų išteklių dinamika reiškia organizacijos nematerialias savybes. Trys jungiamosios dimensijos susieja formalią sistemą su žmogiškųjų išteklių dinamika.



5 pav. Kokybės kultūros koncepcija

Šaltinis: (Verschueren ir kt., 2023)

Aukštojo mokslo kokybės kultūros formalios struktūros elementai

Normatyvinė struktūra. Normatyvinė dimensija reiškia oficialiai dokumentuotus aukštojo mokslo principus, tikslus ir ambicijas. Pagrindinė jos funkcija – sukurti bendrą sistemą, aiškiai suvokti kryptį ir sutelkti dėmesį į visus veiklos dalyvius ir suinteresuotąsias šalis. Visos aukštojo mokslo institucijos lygmeniu ji gali apimti bendrąją institucijos misiją, Europos Sąjungos standartus ir gaires. Studijų programos lygmeniu dėmesio centre gali būti profesinės kvalifikacijos. Stiprijoje kokybės kultūroje šie norminiai elementai yra išsiskynę ir propaguojami kasdienėje veikloje.

Politikos ir praktikos susipynimas sukuria nuolatinę vienybę. Kokybiškoje kultūroje kiekvienas yra suinteresuotas asmuo ir kiekvienas turi suinteresuotą šalį, kurią reikia patenkinti.

Strateginė struktūra. Strateginiai elementai nurodo veiksmus ir procesus, kurie prisideda prie norminių tikslų įgyvendinimo. Strategija apima institucijos organizacinę struktūrą – fakultetus, katedras, mokslo centrus, studijų programas, pareigų paskirstymo ir sprendimų priėmimo procedūras. Kokybiška kultūra reikalauja, kad kiekviena suinteresuotoji šalis žinotų, kokia yra jos atsakomybė ir kaip ji prisideda prie tikslų įgyvendinimo. Kokybės kultūra, siekianti efektyvaus kokybės gerinimo, apima strateginio plano pokyčių numatymą, laisvę ieškoti naujų idėjų ir perspektyvų.

Operatyvinė struktūra. Operatyvinė dimensija aprūpina kokybės kultūrą instrumentais ir įrankiais, kurių reikia strategiškai apibrėžtiems veiksams atlikti ir normomis apibrėžtiems tikslams pasiekti. Operatyvinio matmens komponentai yra susiję su techninėmis žiniomis apie aukštojo mokslo valdymą, susiję su ištekliais, įskaitant finansavimą, medžiagas, infrastruktūrą ir laiko paskirstymą. Laikas, kurį darbuotojai gali skirti tobulėjimui, yra vienas iš pagrindinių kokybišką kultūrą lemiančių veiksnių. Didelis darbo krūvis ir laiko trūkumas dažnai iškeliami kaip pagrindinės kliūtys prisiimti atsakomybę už kokybiškos kultūros kūrimą. Priemonių ir išteklių prieinamumas yra labai svarbus siekiant aukštos kokybės kultūros.

Žmogiškųjų išteklių dinamika aukštojo mokslo kokybės kultūroje

Grupinė dinamika

Bendros vertybės nusako, ką grupė laiko svarbiu savo veikloje. Kai grupės nariai laikosi tų pačių vertybių, tuomet ši vertybių darna kuria brandžią kokybės kultūrą. Lanksčios, į žmones orientuotos kultūros paprastai laikomos veiksmingesnėmis, po to seka konkurencingesnės ir į rinką orientuotos kultūros, o griežtesnės, hierarchinės kultūros, siekiančios nuspėjamumo ir stabilumo, laikomos mažiau veiksmingomis. Brandžiai kokybės kultūrai būdingos tokios vertybės kaip savarankiškumas, rizikos prisiėmimas, bendradarbiavimas ir įsitraukimas, o mažiau efektyvi tradicinė kokybės kultūra vertina kontrolę, hierarchiją, teisėtumą ir stabilumą.

Pasitikėjimas reiškia visų grupės narių tikėjimą, kad visi elgsis patikimai, sąžiningai ir kompetentingai bei atsižvelgs į bendrą grupės interesą ir gerovę. Verschueren ir kt. (2023) išskyrė penkis pasitikėjimo tipus: 1) baudžiamasis pasitikėjimas, grindžiamas didelėmis sankcijomis už pasitikėjimo pažeidimą; 2) institucinis pasitikėjimas, kurį prižiūri formalios valdžios struktūros; 3) žiniomis grįstas pasitikėjimas kyla iš nuoseklumo, veiksmų logikos ir patikimumo ankstesnėse situacijose; 4) netolygus pasitikėjimas atsiranda, kai asmenys pasitiki vienu valdymo lygiu, bet nepasitiki kitu; 5) besąlygiškas pasitikėjimas vyksta tada, kai visi grupės nariai yra tvirtai įsitikinę, kad kiekvienas iš jų bendradarbiaus ir tinkamai atliks tai, ko iš jų tikimasi.

Individualios savybės

Atsakomybė. Verschueren ir kt. (2023) teigimu, daugelis autorių atsakomybę žymi kaip svarbų stiprios kokybės kultūros veiksnį. Atsakomybė sukuria apsisprendimo, veržlumo ir tikslo siekimo jausmą, o atsakomybės trūkumas – neigiamą požiūrį arba minimalų įsitraukimą į veiklas.

Įsipareigojimas išreiškia norą tęsti ir tinkamai atlikti užduotį. Jis motyvuoja teikti aukštos kokybės rezultatus, sudaro prielaidas tinkamam pareigų atlikimui.

Susitarimas tarp aukštojo mokslo proceso dalyvių įneša aiškumo ir konkretumo į dalyvių veiklų planavimą ir realizavimą. Be to, jis teikia asmenims įsipareigojimų ir atitinkamas atsakomybes.

Jungiantieji žmogiškųjų išteklių dinamikos elementai

Lyderystė yra viena iš svarbiausių sąlygų norint pasiekti veiksmingą kokybės kultūrą. Lyderiai įkvepia suinteresuotąsias šalis siekti bendrų tikslų ir įgyvendinti viziją, paskirsto atsakomybes pagal strategiją, inicijuoja pokyčius, skatina bendradarbiavimą ir puoselėja pasitikėjimo bei visuotinio supratimo atmosferą. Veiksmingi lyderiai veikia kaip motyvatoriai, vizijos formuotojai, užduočių vykdytojai ir analizatoriai. Lyderystė yra sėkmingas asmeninių (charizma, ryžtas), socialinių (neformalūs tinklai, ryšiai), struktūrinių (finansų, technologijų, išteklių valdymas) ir kontekstinių (organizacinė kultūra, institucijos istorija, tradicijos) veiksnių derinys. Lyderiai puoselėja vertybes, kuria palaikančią aplinką ir pasitikėjimą, kviečia bendradarbiauti, remia kūrybiškumą, prisiima riziką.

Komunikacija susieja formalius tikslus, strategijas ir išteklius su kasdiene institucijos veikla. Kokybiškoje kultūroje komunikacija užmezga abipusį ir nuolatinį dialogą tarp visų veiklos dalyvių ir suinteresuotųjų šalių. Brandžios kokybės kultūroje egzistuoja įtraukus bendravimo tinklas, kuriame visi nariai turi prieigą prie informacijos ir efektyviai ją taiko savo veikloms. Keitimasis informacija apie tikslus ir rezultatus, atvira, iniciatyvi komunikacija skatina bendradarbiavimą ir sinergiją. Komunikacija harmonizuoja skirtingas subkultūras ir įtvirtina kolektyvinius įsipareigojimus.

Dalyvavimas išreiškia norą prisidėti prie organizacijos veiklos. Jis gali padidinti įsipareigojimą, padeda suvokti naujų veiklų aktualumą, formuoja dalyvio tapatybę, išreiškia jo asmeninį indėlį. Dalyvavimas būtinas visoms suinteresuotosioms šalims ir gali pasireikšti įvairiomis formomis: apklausos, aktyvūs susitikimai, ekspertinis dalyvavimas, bendradarbiavimas. Dalyvavimas, kaip kokybės kultūros stiprinimo komponentas, suteikia suinteresuotosioms šalims įgaliojimus formuoti ir vykdyti veiklas, už kurias jie yra atsakingi, stiprinti bendradarbiavimą, susitelkimą ir pareigų derinimą. Brandžiai kokybės kultūrai būdingas aiškus pareigų pasiskirstymas, platus dalyvavimas veiksmuose ir sprendimų priėmime.

Verschueren ir kt. (2023) teigimu, kiekviena iš kokybės kultūros dimensijų gali būti nagrinėjama atskirai, tačiau būtina nagrinėti dimensijų sąveiką ir tarpusavio ryšį. Siekiant išlaikyti veiksmingą kokybės kultūrą, dimensijų dermė yra būtina. Brandi kokybės kultūra turi užtikrinti politikos, tikslų, vertybių ir veiklos suderinamumą. Kokybės kultūros kūrimas reikalauja sisteminio požiūrio. Pagerinus tik vieną dimensiją, bendras kokybės kultūros efektyvumas nepadidės. Būtina atsižvelgti į ryšius su kitomis dimensijomis.

Apibendrinimas: Aukštojo mokslo kokybės kultūra turi daug įtakos veiklos kokybei, yra glaudžiai abipusiai susijusi su pačia aukštojo mokslo kokybe: negalima aukšta veiklos kokybė be atitinkamos kokybės kultūros ir atvirkščiai – vien tik aukšta kokybės kultūra negarantuoja aukštos veiklos kokybės.

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo organizavimas: dokumentų turinio analizė

Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos

ES valstybės aukštojo mokslo kokybės užtikrinimui vadovaujasi *Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (ESG)*, pirmą kartą patvirtintomis 2005 m. už aukštąjį mokslą atsakingų ministrų, atsižvelgiant į siūlymą, pateiktą Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (ENQA) kartu su Europos studentų sąjunga (ESU), Europos aukštojo mokslo institucijų asociacijos (EURASHE) ir Europos universitetų asociacijos (EUA). Dabartinė ESG versija priimta 2015 m. konferencijoje Jerevane.

Nuostatų ir gairių (ESG) *tikslai*: 1) nustatyti bendrą mokymo ir mokymosi kokybės užtikrinimo struktūrą Europos, nacionaliniu ir instituciniu lygiu; 2) įgalinti aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą ir gerinimą Europos aukštojo mokslo erdvėje (toliau – EAME); 3) remti tarpusavio pasitikėjimą, taip palengvinant pripažinimą ir judumą šalies viduje ir tarp valstybių; 4) teikti informaciją apie kokybės užtikrinimą EAME.

ESG pagrįstos keturiais kokybės užtikrinimo EAME *principais*: 1) už mokslo ir studijų institucijų teikiamų paslaugų kokybę ir jos užtikrinimą pirmiausia atsakingos jos pačios; 2) užtikrinant kokybę atsižvelgiama į aukštojo mokslo sistemų, institucijų, programų ir studentų įvairovę; 3) kokybės užtikrinimu plėtojama kokybės kultūra; 4) užtikrinant kokybę atsižvelgiama į studentų, visų kitų suinteresuotų šalių ir visuomenės poreikius bei lūkesčius.

Kokybės užtikrinimo nuostatos suskirstytos į tris dalis: 1) vidinis kokybės užtikrinimas; 2) išorinis kokybės užtikrinimas; 3) kokybės užtikrinimo agentūros. Šios trys dalys yra susijusios ir kartu sudaro Europos kokybės užtikrinimo sąrangos pagrindą.

Ypatingai svarbi veiklos kokybės vertinimui pirmoji vidinio kokybės užtikrinimo nuostata (žr. 1 lent.): *mokslo ir studijų institucijos turi turėti kokybės užtikrinimo politiką, kuri būtų skelbiama viešai ir būtų institucijos strateginio valdymo dalis*. Ne mažiau aktuali ir informacijos valdymo nuostata: *Mokslo ir studijų institucijos turi užtikrinti, kad jos kaupia, analizuoja ir naudoja aktualią informaciją, padedančią veiksmingai valdyti studijų programas ir kitas veiklas*.

ESG vidinio kokybės užtikrinimo nuostatos

Veiklos sritys	Nuostatos
Kokybės užtikrinimo politika	Mokslo ir studijų institucijos turi turėti kokybės užtikrinimo politiką, kuri būtų skelbiama viešai ir būtų institucijos strateginio valdymo dalis. Vidiniai aukštosios mokyklos dalininkai turėtų sukurti ir įgyvendinti šią politiką per atitinkamas struktūras ir procesus įtraukdami ir išorinius dalininkus.
Studijų programų kūrimas ir tvirtinimas	Mokslo ir studijų institucijos turėtų turėti studijų programų kūrimo ir tvirtinimo procesus. Studijų programos turi būti kuriamos taip, kad atitiktų išsikeltus uždavinius, įskaitant ir numatomus studijų rezultatus. Kvalifikacija, suteikiama sėkmingai baigus studijų programą, turi būti apibrėžta ir komunikuojama aiškiai, nurodyti atitinkamą nacionalinės aukštojo mokslo kvalifikacijų sandaros bei Europos aukštojo mokslo kvalifikacijų sąrangos lygmenį.
Į studentus orientuotas mokymas ir vertinimas	Mokslo ir studijų institucijos turėtų užtikrinti tokį studijų programų įgyvendinimą, kuris skatintų studentus imtis aktyvaus vaidmens studijų procese, o studentų vertinimas atspindėtų šį požiūrį.
Studijų eiga	Mokslo ir studijų institucijos turėtų nuosekliai taikyti iš anksto apibrėžtas ir viešai skelbiamas taisykles, apimančias visą studijų ciklą: studentų priėmimą, studijų eigą, pripažinimą, diplomų išdavimą.
Dėstytojai	Mokslo ir studijų institucijos turi būti tikros dėl savo dėstytojų kompetencijos. Jos turėtų naudoti teisingus ir skaidrius dėstytojų įdarbinimo bei kvalifikacijos tobulinimo procesus.
Studijų išteklių ir parama studentams	Mokslo ir studijų institucijos turi turėti tinkamą finansavimą mokymo ir mokymosi veikloms, užtikrinti adekvačių bei lengvai prieinamų studijų išteklių ir paramos studentams teikimą.
Informacijos valdymas	Mokslo ir studijų institucijos turi užtikrinti, kad jos kaupia, analizuoja ir naudoja aktualią informaciją, padedančią veiksmingai valdyti studijų programas ir kitas veiklas.
Viešas informavimas	Mokslo ir studijų institucijos turi skelbti aiškia, tikslią, nešališką, naujausią ir lengvai prieinamą informaciją apie savo veiklą, įskaitant ir studijų programas.
Studijų programų stebėseną ir periodinis vertinimas	Mokslo ir studijų institucijos turi stebėti ir reguliariai vertinti savo studijų programas, siekdamos užtikrinti, kad nustatyti tikslai yra pasiekiami bei atliepiami studentų ir visuomenės poreikiai. Šie vertinimai turėtų prisidėti prie nuolatinio studijų programų tobulinimo. Su bet kokiais planuojamais ar jau atliktais veiksmais po vertinimo turėtų būti supažindinami visi suinteresuotieji.
Išorinis kokybės užtikrinimas	Mokslo ir studijų institucijos turi periodiškai dalyvauti išorinio kokybės užtikrinimo procedūrose atsižvelgdamos į ESG.

Šaltinis: (Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės (ESG), 2015)

Nuostatose apibūdinama priimta aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo praktika EAME ir todėl į jas turi atsižvelgti visos suinteresuotos pusės, teikiančios įvairaus tipo aukštojo mokslo paslaugas.

Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų įgyvendinimas

2000 m. įkurta *Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (ENQA)* kaip Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo tinklas, siekiant skatinti Europos bendradarbiavimą aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo srityje. Asociacijos tikslas – prisidėti prie Europos aukštojo mokslo kokybės palaikymo ir gerinimo bei tapti pagrindine varomąja jėga plėtojant kokybės užtikrinimą visose Bolonijos proceso deklaraciją „Europos aukštojo mokslo erdvė“ (EHEA) 1999 m. pasirašiusiose 29 šalyse. Nuo 2015 m. Bolonijos proceso narėmis yra 49 Europos valstybės. Bendroje Europos aukštojo mokslo erdvėje sudaryta aiški ir palyginama akademiinių laipsnių sistema, įvesta kreditų sistema, skatinamas studentų ir dėstytojų mobilumas, užtikrinama aukštojo mokslo kokybė.

ENQA vykdo tris pagrindines veiklas: 1) atstovauja šalių asociacijos narių kokybės užtikrinimo agentūrų interesams Europos politiką formuojančiose institucijose; 2) teikia paslaugas asociacijos nariams ir kitoms suinteresuotoms šalims; 3) skatina išorinio kokybės užtikrinimo plėtrą.

Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (ENQA) gerbia aukštojo mokslo sistemų ir kokybės užtikrinimo metodų įvairovę ir veikia vadovaudamasi vertybėmis, kurias propaguoja tarp savo narių:

Sąžiningumas: ENQA veikia sąžiningai ir sąžiningai, nešališkai, objektyviai ir profesionaliai, konsultuodamasi su savo nariais ir filialais, partneriais ir kolegomis asociacijomis;

Skaidrumas: ENQA veikia pagal aiškią politiką ir procesus; ji skelbia savo sprendimų priėmimo kriterijus ir procedūras bei viešai skelbia ataskaitas ir informaciją apie projektus bei renginius;

Nepriklausomybė: ENQA yra atsakinga tik savo nariams, ji užtikrina ENQA narių sprendimų dėl narystės nepriklausomumą;

Socialinė atsakomybė: kurdamą kriterijus ir procesus ENQA atsižvelgia į savo socialinę atsakomybę. Bendraudama su suinteresuotosiomis šalimis, ENQA skatina socialinę atsakomybę už kokybės užtikrinimą.

Apibendrinimas: Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir jų įgyvendinimas dera su šiame straipsnyje nagrinėtomis teorinėmis koncepcijomis: vienas iš keturių Europos aukštojo mokslo erdvėje įgyvendinamų principų – kokybės kultūros plėtojimas; nuostatų vienas iš 3 tikslų yra remti tarpusavio pasitikėjimą šalies viduje ir tarp valstybių (atitinka Verschueren ir kt. (2023) koncepciją); nuostatos ir jų įgyvendinimas atitinka visuotinės kokybės vadybos koncepcijos reikalavimą visuotinai, Europos, nacionaliniu ir instituciniu lygiu dalyvauti aukštojo mokslo kokybės tobulinimo procesuose (atitinka Vanago (2008), Arifin ir kt. (2022) koncepcijas).

Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas

Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas reglamentuoja mokslo ir studijų kokybės užtikrinimą (46 straipsnis), vidinį mokslo ir studijų institucijų veiklos kokybės užtikrinimą (47 straipsnis), išorinį studijų vertinimą ir akreditavimą (48 straipsnis). 46 straipsnio 1 punktą teigia: *Kiekviena mokslo ir studijų institucija privalo turėti vidinę pačios mokslo ir studijų institucijos patvirtintą veiklos kokybės užtikrinimo sistemą, numatyti veikimo būdus ir priemones, užtikrinančias jos teikiamo išsilavinimo ir mokslinių tyrimų kokybę.*

LR švietimo, mokslo ir sporto ministerija ne rečiau kaip kas 7 metai inicijuoja aukštosios mokyklos išorinį vertinimą. Studijų kokybės vertinimo centras (toliau – SKVC), vadovaudamasis Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų bei Švietimo įstatymais, Seimo ir Vyriausybės nutarimais, Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymais, SKVC direktoriaus įsakymais ir kitais teisės aktais, organizuoja aukštųjų mokyklų studijų kokybės išorinį vertinimą ir aukštųjų mokyklų akreditaciją. SKVC teikia išsamią, savalaikę ir patikimą informaciją bei konsultacijas aukštųjų mokyklų veiklos, studijų kokybės klausimais.

Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimas vykdomas vadovaujantis 2020 m. kovo 13 d. įsigaliojusia Studijų kokybės vertinimo centro *Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika* bei Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos paskelbtu *Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo planu*.

SKVC organizuoja *Studijų krypties aprašų* rengimą. Aukštosios mokyklos vadovaujasi studijų krypties aprašu, rengdamos naujas arba tobulindamos jau esamas tos studijų krypties programas. Aprašas teikia pagrindines nuorodas, kaip formuoti arba tobulinti studijų programų studijų rezultatus, apibūdina studijų kryptis, apibrėžia studijų programų vykdymo reikalavimus. Studijų krypties aprašai papildo studijoms Lietuvoje būdingą studijų rezultatų hierarchinę struktūrą – *Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą*, patvirtintą LR Vyriausybės ir *Studijų pakopų aprašus*, patvirtintus LR švietimo, mokslo ir sporto ministro. SKVC ne rečiau kaip kas 7 metai atlieka aukštųjų mokyklų vykdomų studijų krypties vertinimą ir stebėseną.

Be to, SKVC vykdo nacionalines studentų apklausas, atlieka Lietuvos aukštųjų mokyklų studijų kokybės analizes ir apžvalgas bei kitus su studijų kokybe susijusius tyrimus (Studijų kokybės vertinimo centras, 2023).

Lietuvos mokslo kokybę vertina Lietuvos mokslo taryba. *Kasmetinis mokslo (meno) veiklos vertinimas* vykdomas vadovaujantis LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2021 m. rugsėjo 2 d. įsakymu Nr. V-1593 (LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022 m. gegužės 25 d. įsakymo Nr. V-

840 redakcija) patvirtintu *Kasmetinio universitetų ir mokslinių tyrimų institutų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno veiklos vertinimo aprašu*. Taryba kasmet atlieka Kolegijų, Institucijų (universitetų, mokslo centrų ir kt.) paskelbtų mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos vienetų (mokslo darbų), meno darbų sklaidos vienetų (meno darbų), vykdytų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) projektų ir sutarčių, meno sutarčių vertinimą. Lietuvos mokslo tarybos ekspertai kiekvienoje mokslo srityje (mene) įvertina Institucijų lėšas, gautas iš MTEP projektų ir MTEP (meno) sutarčių, nustato mokslo (meno) sklaidos vienetų (darbų) kasmetinio vertinimo įverčius.

Palyginamasis ekspertinis mokslo veiklos vertinimas vykdomas Lietuvos mokslo tarybos, vadovaujantis *Palyginamojo ekspertinio universitetų ir mokslinių tyrimų institutų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimo aprašu*, patvirtintu 2021 m. rugsėjo 2 d. LR švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu. Palyginamasis vertinimas vykdomas kas penkerius metus ir apima institucijos bei jos padalinių (kitaip – vertinamųjų vienetų) MTEP veiklos vertinimą pagal kokybės (svorio koeficientas 0,65), ekonominio ir socialinio poveikio (svorio koeficientas 0,2) bei perspektyvumo (svorio koeficientas 0,15) kriterijus (Lietuvos mokslo taryba, 2023).

Lietuvos studijų būklės įvertinimas

Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA, 2022) apibūdino Lietuvos studijų būklę esminiais studijų kokybę lemiančiais rodikliais ir jų analize. Tačiau šioje išsamioje publikacijoje pasigendama analizės pagal vieningą aukštojo mokslo kokybės kriterijų bei rodiklių sistemą.

Valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidos aukštajam mokslui 2017–2021 m. išaugo 35 proc.: nuo 239,8 iki 322,8 (mln. eurų), tačiau liko tokia pati dalis nuo BVP – 0,57 proc. Valstybės išlaidos vienam studijuojančiam asmeniui išaugo universitetuose nuo 2,8 iki 4,4, o kolegijose – nuo 1,2 iki 1,8 (tūkst. eurų). Valstybinių mokslo ir studijų institucijų dėstytojų darbo užmokesčio vidurkis (bruto, Eur) išaugo universitetuose nuo 1777 iki 2145 (21 proc.), kolegijose – nuo 1242 iki 1998 (61 proc.).

2017–2021 m. iš esmės dėl demografinės situacijos mažėjo studentų skaičiai: universitetuose – nuo 80 535 iki 69 224 (14 proc.), kolegijose – nuo 35 520 iki 31 873 (10,3 proc.). I ir II pakopos studentų, tenkančių vienam dėstytojo etatui, skaičius sumažėjo mažesniu santykiu, lyginant su studentų skaičių mažėjimu: universitetuose – nuo 13,9 iki 12,9 (7 proc.), kolegijose – nuo 19,8 iki 19,2 (3 proc.). Vadinasi, dėstytojų etatų skaičiaus mažėjimas buvo santykinai mažesnis nei studentų skaičiaus mažėjimas. Kolegijose dėstytojų, turinčių mokslo laipsnį, dalis padidėjo 17 proc., o universitetuose išliko stabili (67 proc.).

Sparčiausiai mažėjo įstojusiųjų į kolegines studijas ir doktorantūrą, o įstojusiųjų į magistro ir universitetines bakalauro studijas skaičius išliko stabilus. Be pertraukos į aukštąsias mokyklas įstojusių moksleivių dalis tarp įgijusių brandos atestatą padidėjo nuo 59,2 proc. iki 59,8 proc. 2019 m. duomenimis, Lietuvoje pirmą kartą iki 25 m. amžiaus įstojusiųjų dalis sudarė 86 proc. nuo visų įstojusiųjų. Vyresni studentai rečiau laiku baigia universitetines studijas, dažniau jas nutraukia jau pirmame kurse. Vyresnių studentų studijų sėkmei labiausiai kliudo sunkumai siekiant suderinti darbo, šeimos bei studijų metu keliamus reikalavimus. Vyresnio amžiaus studentai jaučiasi labiau izoliuoti nuo aukštosios mokyklos gyvenimo, jiems sunkiau įsitraukti į bendras įvairių aukštosios mokyklos būrelių, organizacijų bei asociacijų veiklas.

Studijų baigimo laiku rodikliai nuo 2017 m. nepagerėjo. 2021 m. studijas laiku baigė 62 proc. nuolatinių I pakopos koleginių studijų studentų (2017 m. – 67 proc.) ir 64 proc. – universitetinių (2017 m. – 66 proc.). Mažėja studijas jau pirmame kurse nutraukiančių studentų dalis. Labiausiai sumažėjo studijų nutraukimo atvejų kolegijose ir magistro studijose.

2021 m. lapkritį sandomąjį darbą dirbo 44 proc. kolegijų ir 36 proc. I pakopos universitetų nuolatinių studijų studentų. Kolegijų studentai į darbo rinką įsitraukia anksčiau: 2021 m. dirbo 37 proc. kolegijų ir beveik perpus mažiau (20 proc.) universitetų pirmakursių. 2021 m. paskutinių kolegijų ir universitetų kursų studentų užimtumas beveik nesiskyrė: dirbo atitinkamai 50 ir 53 proc. studentų. Pusė universitetų ir daugiau nei trečdalis kolegijų studentų jau studijų metu dirbo darbą, reikalaujantį aukštos kvalifikacijos.

Išaugo aukštųjų mokyklų absolventų užimtumas praėjus 1–3 metams po studijų baigimo: nuo 91,5 iki 92,2 (proc.). Toks Lietuvos aukštųjų mokyklų absolventų užimtumas išliko vienas aukščiausių tarp ES valstybių narių. Kiek daugiau nei pusė kolegijų ir apie du trečdaliai universitetų

I pakopos studijų absolventų praėjus metams po studijų baigimo dirbo aukštos kvalifikacijos darbus. 2017–2021 m. didėjo užsienio studentų, atvykusių studijuoti pagal visą studijų programą, dalis nuo visų studentų: universitetuose – nuo 7,2 proc. iki 12,4 proc., kolegijose – nuo 1,1 proc. iki 3,1 proc.

Lietuvoje aukštąjį išsilavinimą įgijusių 30–34 metų asmenų dalis augo ir 2020 m. sudarė 59,6 proc. Lietuva pagal šį rodiklį gerokai lenkia ES šalių vidurkį (41 proc.). 2020 m. Lietuva užėmė antrąją vietą po Kipro ir tai rodo gerą švietimo prieinamumą Europos šalių kontekste (Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2021 metų veiklos ataskaita, 2022).

Apibendrinimas: Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo procesai atliepia straipsnyje nagrinėtas koncepcijas: sistemingai vykdomas aukštųjų mokyklų valstybinis akreditavimas (akreditavimo svarba akcentuojama (Aburizaizah, (2022), Suzanni (2023) koncepcijose); vertinama aukštųjų mokyklų ilgalaikių išsipareigojimų integruota sistema (Yusuf (2023) akcentai); akreditacijoje iš esmės nagrinėjamos aukštųjų mokyklų veiklos kokybės šešios dimensijos, išreikštos 4 paveiksle (šaltinis: (Fernandes ir kt., 2023)).

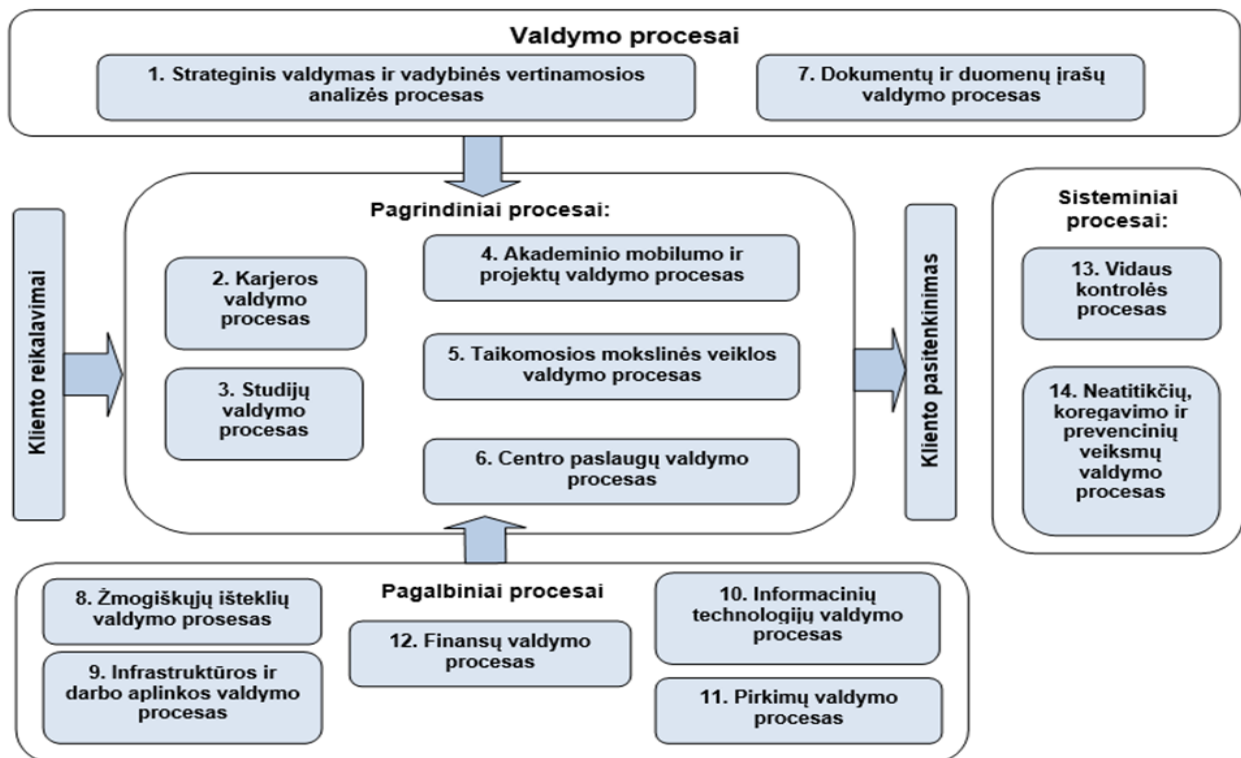
Mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo organizavimas Šiaulių valstybinėje kolegijoje

Šiaulių valstybinės kolegijos (toliau – Kolegija) kokybės vadybos sistemą reglamentuoja Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės vadovas (2023), apibrėžiantis nuolatinį ir sistemingą veiklos procesų tobulinimą. Kokybės vadovas parengtas atsižvelgiant į Kolegijos strategiją, vadovaujantis LST EN ISO 9001:2015 standarto reikalavimais, į veiklos kokybės vertinimo procesą integruojant dalį Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) veiklos tobulumo modelio principų, išlaikant atitiktį Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėms (2015).

Kolegijos kokybės vadybos sistema yra sertifikuota. Naujausias sertifikatas, galiojantis nuo 2020-12-08 iki 2023-12-07, patvirtina vadybos sistemos atitiktį LST EN ISO 9001:2015 standartui, kurio taikymo sritis – Aukštojo mokslo koleginių studijų, kitų mokymo programų rengimas ir vykdymas, taikomųjų mokslinių tyrimų, projektų vykdymas.

Kokybės politikos įgyvendinimo vedlys – kokybės vadybos sistema (toliau – KVS). Kolegijos KVS tvirtina Akademinė taryba bei kontroliuoja, kaip ji įgyvendinama.

Kolegijos KVS sudaro visuma (žr. 6 pav.) procesų, jiems parengtos procedūros. Kolegijos vadovybė suteikia procesų šeiminkams įgaliojimus numatytoms funkcijoms įgyvendinti.



6 pav. Kokybės vadybos sistemos procesų žemėlapis
Šaltinis: (Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės vadovas, 2 priedas, 2023)

Kolegijos kokybės politika skirta įgyvendinti strateginiame plane įtvirtintą misiją, viziją, laikantis sutartų vertybių. Kokybės politika yra strateginio valdymo dalis, įgyvendinama per strateginį planavimą, pagrįstą subalansuotų rodiklių sistema.

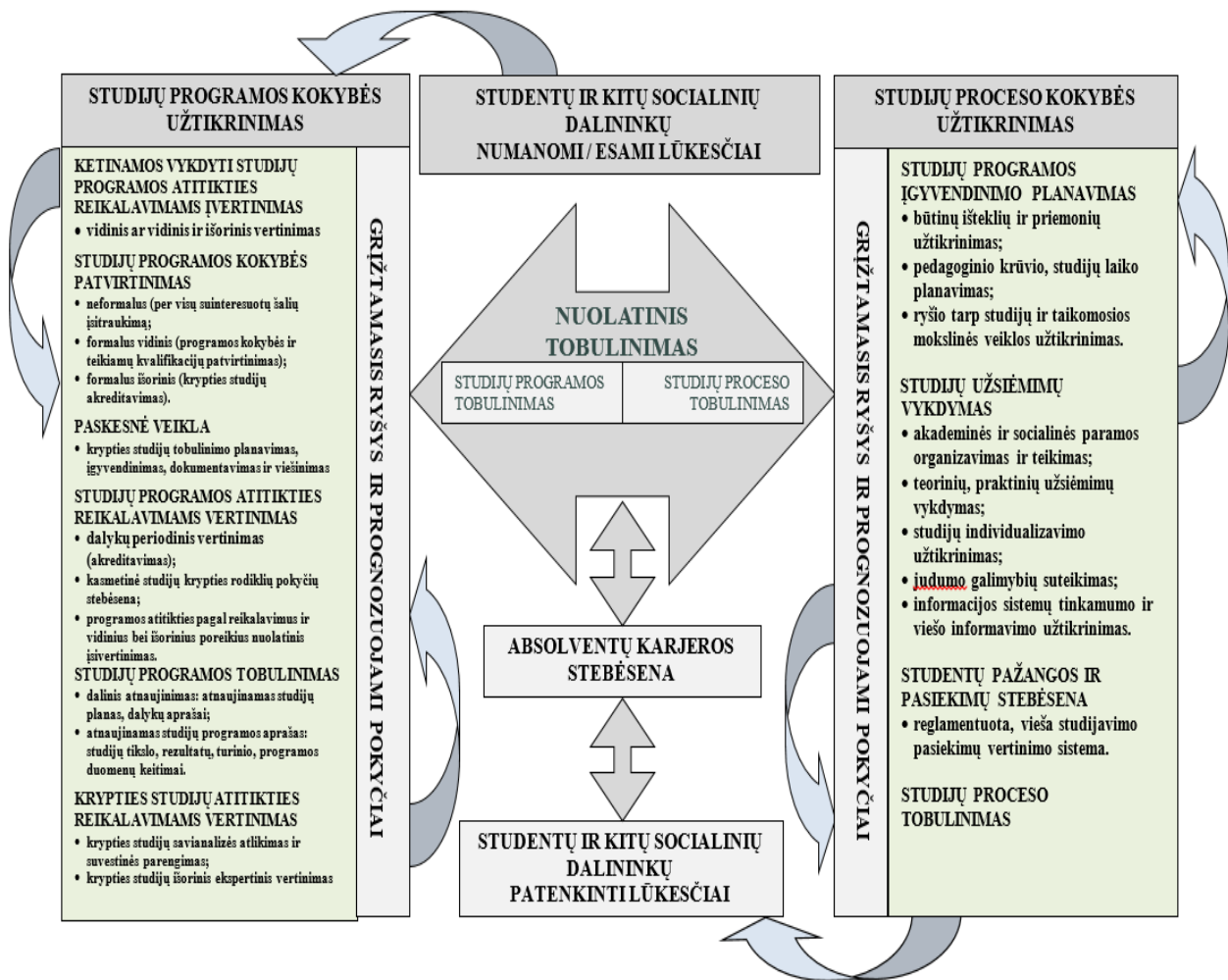
Kolegijos kokybės politika prižiūrima:

- atsižvelgiant į aplinkos analizę; veiklos kontrolę; rizikos valdymą (tenkinamos 1 paveiksle išreikštos kokybės vertinimo sąlygos – atsekamumas, kontroliuojamumas, tvarumas. Šaltiniai: (Baran ir kt., 2022), Suzanni (2023));
- atsižvelgiant į akademinę etiką;
- laikantis socialinės atsakomybės principų; skaidrumo (atsakomybės svarba (Verschueren ir kt., 2023) kokybės užtikrinimo kultūrai);
- laikantis prevencijos dėl korupcijos, psichologinio smurto, bet kokio pobūdžio netolerancijos ar diskriminavimo apraiškų;
- laikantis duomenų apsaugos principų.

Kolegijoje, atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius, formuojamas ir palaikomas optimalus studijų programų paketas. Studijų programų kokybės užtikrinimas vykdomas per:

- Kolegijos vidinę kokybės užtikrinimo sistemą (dera su 5 paveiksle pateikta aukštojo mokslo kokybės kultūros koncepcija. Šaltinis: (Verschueren ir kt., 2023));
- išorinį studijų programų vertinimą ir akreditavimą (akcentuoja Aburizaizah (2022), Suzanni (2023)).

Kolegijoje vykdomos tik akredituotos studijų programos. Studijų kokybės užtikrinimas KVS procese, atitinkantis Urinov (2022) įvardintas studijų kokybės sritis, matomas 7 paveiksle.



7 pav. Studijų kokybės užtikrinimo procesas

Šaltinis: (Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės vadovas, 6 priedas, 2023)

Procesinis požiūris, kuris atitinka tarptautinio kokybės vadybos standarto LST EN ISO 9001:2015 užtikrinimo principus, įgalina:

- prižiūrėti atitikties reikalavimus (Fernandes ir kt. (2023) akcentuoja atitikties svarbą);
- laikytis procesų išpildymo nuoseklumo;
- suvokti procesus kaip vertę kuriančias veiklas (atitinka Fernandes ir kt. (2023) *suvokiamos kokybės* koncepciją);
- įtraukti visus suinteresuotus dalininkus (dera su Yusuf (2023) komunikavimo koncepcija);
- pasiekti norimą procesų veiksmingumą.

Veiklos kokybės užtikrinimas vykdomas PDCA (angl. Plan, Do, Check, Act/Adjust) ciklu, adaptuotu Kolegijos KVS pagal klasikinį W. Shewhart-Deming ciklą, apimančiu visą organizacijos veiklą. Kolegijoje planuojami strateginiai tikslai visais veiklos lygiais, ištekliai, rizikų valdymas, dėstytojų kvalifikacija ir kt. Igyvendinamos studijų ir kitos mokymo paslaugos, mokslinė ir projektinė veikla, paramos studentams veiklos. Vertinami pasiekti veiklos tarpiniai ir metų veiklos rezultatai, studijų kokybė, atliekama sisteminga vidinė kontrolė. Po vertinimo procedūrų priimami sprendimai dėl veiklos tobulinimo, strateginių tikslų koregavimo, vidinių procesų efektyvinimo, įskaitant pačią KVS. Kokybės vadove nurodytomis procedūromis atliekamas vidinis KVS veiksmingumo vertinimas ir veiklos tobulinimas.

Kolegijoje nustatomi vidaus ir išorės veiksniai, kurie daro įtaką jos galimybėms pasiekti numatytų rezultatų. Mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo procesuose dalyvauja suinteresuotosios šalys: darbuotojai, studentai ir klausytojai, visuomenė, darbdaviai bei steigėjas – Vyriausybė. Kolegijoje atliekamos periodinės suinteresuotųjų šalių apklausos, kurių išvados svarstomos Kolegijos padaliniuose ir planuojamos veiklos gerinimo galimybės pagal suinteresuotųjų šalių poreikius.

Reikšmingas studentų savivaldos organo – Studentų atstovybės vaidmuo dalyvaujant kokybės užtikrinimo procesuose. Studentų atstovybė jungia aktyviausius studentus, kurie deleguojami į kolegijos valdymo organus, komitetų, komisijų veiklas atstovauti studentų interesams valdymo sprendimų priėmimo, inicijuoti socialines akcijas, bendruomenę buriančius renginius. Teisės aktais įtvirtintas studentų įtraukimas į kolegialius sprendimus priimančias atestacines, apeliacines ir ginčų nagrinėjimo komisijas. Aktyvūs studentai įsitraukia į mentorystės veiklas. Mentorystei iš užsienio atvykusiems studentams vykdomos studentų atrankos ir specialūs mokymai.

Detali Kolegijoje vykstančių procesų organizavimo ir vykdymo tvarka atsispindi dokumentuose, rengiamuose dokumentų valdymo sistemoje „Kontora“ ir saugomuose dokumentų bazėje „Kolegijos veiklą reglamentuojantys dokumentai (KVRD)“. Kokybės užtikrinimo politika apima Kolegijos veiklos elementus, vykdomus paslaugų teikėjų ar kitų trečiųjų asmenų. Kokybės užtikrinimas ir veiklos tobulinimas prisideda prie Kolegijos kokybės politikos plėtojimo.

Kolegija dalyvauja tarptautiniame aukštųjų mokyklų U-Multirank vertinime, kuriame pagal 30 rodiklių vertinamos 4 sritys: studijos, moksliniai tyrimai ir žinių perdavimas, tarptautiškumas ir poveikis regionui (U-Multirank World University Rankings 2021–2022, 2023).

Apibendrinimai. Šiaulių valstybinės kolegijos Kokybės vadybos sistema (KVS) funkcionuoja pagal tarptautinio kokybės vadybos standarto LST EN ISO 9001:2015 reikalavimus, išlaikant atitiktį Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėms (2015). Be to, kolegijos KVS vadovaujasi visuotinės kokybės vadybos (VKV) veiklos metodais, įgalinančiais organizacijos tobulėjimą ir veiklos efektyvumą. Pagal Suzanni (2023) koncepciją VKV taikymui Kolegijoje tenkinamos sąlygos: 1) Kolegija veikia kaip nuolatinio tobulinimo centras, 2) produktai atitinka vartotojų poreikius, 3) procesai nukreipti į kokybiškus produktus, 4) Kolegijoje reiškiasi tvirta lyderystė, 5) Kolegijos klientai (studentai) laikosi savo įsipareigojimų aukštai studijų kokybei.

Kolegijos kokybės užtikrinimo organizavimas atliepia visas tris Verschueren ir kt. (2023) kokybės kultūros koncepcijoje nurodytas dimensijas: 1) *Normatyvinė dimensija* dokumentuoja visą Kolegijos aukštojo mokslo bendrą sistemą; 2) *Strateginė dimensija* nurodo veiksmus ir procesus, apima organizacinę struktūrą – fakultetus, katedras, studijų programas, pareigų paskirstymo ir sprendimų priėmimo procedūras; 3) *Operatyvinė dimensija* aprūpina kokybės užtikrinimą instrumentais ir įrankiais, kurių reikia normomis apibrėžtiems tikslams pasiekti.

Išvados

Mokslinėje literatūroje yra labai daug publikacijų apie organizacijų veiklos kokybę ir jos vertinimą. Ne išimtis – ir mokslo darbai apie aukštojo mokslo, studijų kokybę, jos vertinimo kriterijus bei metodus. Tačiau nėra vieningos aukštojo mokslo kokybės vertinimo metodikos, daugelis autorių konstruoja savo specifines kokybės vertinimo koncepcijas. Netgi pati aukštojo mokslo kokybės samprata yra traktuojama labai įvairiai. Dėl to sunku atlikti skirtingų tyrimų rezultatų lyginamąją analizę. Be to, pasigendama ir vieningo teisės aktų rinkinio, kuriuo vadovautųsi daugelio valstybių aukštojo mokslo kokybės tyrėjai. Pvz., nedaug rasta mokslo darbų, kuriuose vadovautasi Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (ESG) (2015), nors jos nustato bendrą aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo struktūrą Europos, nacionaliniu ir instituciniu lygiu. Šių nuostatų ir gairių įgyvendinimą organizuoja Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (ENQA), vienijanti 49 Europos valstybių Bolonijos proceso narių tinklą.

Visuotinės kokybės vadybos (VKV) koncepcija yra universali sistema, teikianti veiklos tobulinimo filosofiją ir jos įgyvendinimo metodus bei priemones. Pagal nagrinėtas mokslo teorijas VKV galima taikyti valdant aukštąjį mokslą kaip visumą ir integruojant VKV metodus į aukštojo mokslo bendruosius veiklos procesus. Mokslininkai siūlo taikyti VKV metodus mokslo ir studijų procesų tobulinimo intensyvumui didinti, akcentuojama VKV reikšmė gerinant aukštojo mokslo valdymo efektyvumą, optimaliai panaudojant išteklius.

Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas ir vertinimas atliekamas vadovaujantis ES ir Lietuvos atitinkamais teisės aktais. Ypatingas vaidmuo šioje srityje tenka Studijų kokybės vertinimo centrui, sistemingai vykdančiam studijų kokybės išorinį vertinimą ir aukštųjų mokyklų akreditaciją. Šių procedūrų svarbą aukštajame moksle akcentuoja daugelis mokslininkų. Lietuvos mokslo taryba atlieka kasmetinį aukštųjų mokyklų bei kitų aukštojo mokslo institucijų mokslo ir meno veiklos vertinimą, o kas penkerius metus atlieka palyginamąjį ekspertinį mokslo veiklos vertinimą.

Vyriausybės strateginės analizės centro 2022 m. atlikta Lietuvos aukštųjų mokyklų studijų būklė parodė, kad aukštojo mokslo finansavimas iš valstybės ir savivaldybių biudžetų 2017–2021 m. išaugo trečdaliu, tačiau liko tame pačiame santykiyje su šalies BVP. Pagal šį 0,57 proc. santykį Lietuva yra tarp atsiliekančių ES šalių. Nors iki šiol Lietuvoje pasireiškiant masinio aukštojo mokslo (studijų) tendencijai daugiausia dėmesio buvo skirta studijų kokybės išsaugojimui dėl masiškumo, pastaruoju metu drastiškai mažėjant studentų skaičiui, susirūpinta dėl studijų kokybės užtikrinimo esant nerentabilioms studijų programoms ir neracionaliai infrastruktūros panaudai.

Šiaulių valstybinės kolegijos mokslo ir studijų kokybę užtikrinama vadovaujantis ISO standartu sertifikuota kokybės vadybos sistema bei Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (2015). Kolegijos kokybės vadybos sistemą (KVS) sudaro 14 vadybos procesų, iš kurių plačiausias ir sudėtingiausias yra Studijų kokybės užtikrinimo procesas. Apibendrinta Kolegijos veiklos kokybė yra 14 vadybos procesų kokybių visuma. KVS efektyvumą rodo aukšti Kolegijos veiklos įvertinimai: 2022 m. Kolegija palankiai įvertinta tarptautinės ekspertų komisijos ir akredituota maksimaliam 7 metų laikotarpiui; geri įvertinimai ir tarptautiniame aukštųjų mokyklų U-Multirank vertinime. Kolegijos KVS atliepia esmines teorines aukštojo mokslo kokybės nuostatas: kokybės užtikrinimas pasižymi tvarumu, įgyvendinamos teorinės kokybės kultūros dimensijos, KVS veikia kaip teorijose apibrėžta efektyviai valdoma vidinė kokybės užtikrinimo sistema.

Literatūra

1. Aburizaizah, S. J. (2022). The role of quality assurance in Saudi higher education institutions. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 100127, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100127>
2. Advilonienė, Ž. (2022). Auditorinio ir nuotolinio kontaktinio mokymo(si) virtualioje erdvėje integravimo prielaidos aukštojo mokslo koleginiu ir universitetiniu lygmeniu: studentų požiūris ir patirtys. *Pedagogika*, 147 (3), 58–80.
3. Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., Rahman, A. (2022). Human Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2 (1), 17–20. <https://ejournal.metromedia.education/index.php/jos3/article/view/22>

4. Baran, E., Kurkusuz Polat, T. (2022). Classification of Industry 4.0 for Total Quality Management: A Review. *Sustainability*, 14 (6), 3329, 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14063329>
5. Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės (ESG) (2015). Patvirtintos Ministrų konferencijoje Jerevane 2015 m. gegužės 14–15 d. <https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20Lithuanian.pdf>
6. Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (ENQA) (2021). <https://www.enqa.eu/>
7. Fernandes, R. S., Rocha, T. R., Coelho, J. M., Andrade, D. F. (2023). Development of a measurement instrument to evaluate integrated management systems and differences in perception: an approach to item response theory and the quality management process. *Production*, 33, e20220069, 1–16. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220069>
8. Gayialis, S. F., Kechagias, E. P., Papadopoulos, A. G., Panayiotou, N. A. (2022). A Business Process Reference Model for the Development of a Wine Traceability System. *Sustainability*, 14 (18), 11687, 1–23. <https://doi.org/10.3390/su141811687>
9. Gedvilaitė, D. (2019). *Šalies regionų darnios plėtros vertinimas*. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU leidykla TECHNIKA. <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/3797>
10. Ghita, R.-C., Dina, E. C. (2019). *Process Policies and Strategies to Ensure Strong Sustainability of Quality Management in Education*. NORDSCI International Conference Proceedings: Education and Language Edition (Athens, Greece, August 19), 1 (2), 97–103. <https://eric.ed.gov/?id=ED603464>
11. Yusuf, F. A. (2023). Total quality management (TQM) and quality of higher education: A meta-analysis study. *International Journal of Instruction*, 16 (2), 161–178. https://www.e-iji.net/dosyalar/iji_2023_2_10.pdf
12. Lahti, H., Kalakoski, V. (2023). Work stressors and their controllability: Content analysis of employee perceptions of hindrances to the flow of work in the health care sector. *Current Psychology*, 190, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04328-3>
13. Lietuvos mokslo taryba (2023). Mokslo kokybė. <https://www.lmt.lt/lt/mokslo-kokybe/2199>
14. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2023). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2009-04-30, Nr. XI-242. Suvestinė redakcija nuo 2023-01-01 iki 2023-06-30.
15. Ligeikienė, R. A., Adomaitienė, K., Ilevičienė, D. (2020). Vartotojų rekomendavimo rodiklio (NPS) taikymas aukštojo mokslo sektoriuje. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 16, 51–57.
16. Picciano, A. G. (2021). Theories and frameworks for online education. Seeking an integrated model. In L. Cifuentes (Ed.). *A Guide to Administering Distance Learning*, 79–103. BRILL. https://doi.org/10.1163/9789004471382_005
17. STRATA (2022). *Lietuvos studijų būklė*. Vyriausybės strateginės analizės centras. https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2022/12/Lietuvos-studiju-bukle_2022.pdf
18. Studijų kokybės vertinimo centras (2023). Kokybės užtikrinimas. <https://skvc.lt/default/lt/veiklos-sritys/kokybes-uztikrinimas>
19. Suzanni, M. P. (2023). Analysis Study of Leadership Strategies in Implementing Improvement Concept Quality in Higher Education. *International Journal of Technology and Education Research*, 1 (1), 8–17. <https://e-journal.citakonsultindo.or.id/index.php/IJETER/article/view/195>
20. Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės vadovas. 10 leidimas (2023). Patvirtinta Šiaulių valstybinės kolegijos Akademinės tarybos 2023 m. balandžio 20 d. nutarimu Nr. ATN-14. <https://svako.lt/lt/apie-mus/kokybes-uztikrinimas>
21. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2021 metų veiklos ataskaita (2022). <https://smsm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/ministerijos-veiklos-ataskaitos>
22. U-Multirank World University Rankings 2021-2022 (2023). <https://www.umultirank.org/university-rankings/2021-2022>
23. Urinov, B. J. (2022). Fundamentals of Education Quality in Higher Education. *International journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, 11 (1), 149–151. <https://gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/107/85>
24. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
25. Verschueren, N., Van Dessel, J. V., Verslyppe, A., Schoensetters, Y., Baelmans, M. (2023). A Maturity Matrix Model to Strengthen the Quality Cultures in Higher Education. *Education Sciences*, 13 (2), 1–27. <https://doi.org/10.3390/educsci13020123>
26. Žibėnienė, G., Barkauskaitė, M. (2014). Būsimų mokytojų – pirmo kurso studentų – kokybiškų studijų vizija. *Pedagogika*, 113 (1), 58–75.