

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

KOKYBĖS VADYBA

KLAUDIJUS MELYS
MAGISTRO DARBAS

ARQUS ALJANSO AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VIDINIŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMŲ IR JŲ TAIKYMO PATIRČIŲ ANALIZĖ	ANALYSIS OF ARQUS ALLIANCE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS“ INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEMS AND EXPERIENCES OF THEIR APPLICATION
--	--

Magistrantas:_____

Darbo vadovė:_____

Darbo vadovė: doc.dr. Roma Adomaitienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Arqus – Europos universitetų iniciatyvos suformuotas Europos aukštųjų mokyklų aljansas

„ERASMUS+“ – (angl. *EU's programme to support education, training, youth and sport in Europe*)

– Europos Sąjungos rėmimo programa

AM – aukštoji mokykla

BFUG – (angl. *The Bologna Follow-up Group*) – Bolonijos proceso stebėsenos grupė

BP – (angl. *The Bologna Process*) – Bolonijos procesas

EFQM – (angl. *The European foundation for quality management*) – organizacijos veiklos tobulumo modelis

EHEA – (angl. *The European higher education area*) – Europos aukštojo mokslo erdvė

EK – (angl. *The European Commission*) – Europos Komisija

ENQA – (angl. *The European Association for Quality Assurance in Higher Education*) – Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija.

EQAR – (angl. *The European Quality Assurance Register for Higher Education*) – Europos kokybės užtikrinimo registras aukštajam mokslui

ES – (angl. *The European Union*) – Europos sąjunga

ESG – (angl. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*) – Europos standartai ir gairės kokybės užtikrinimui aukštajame moksle

ISO 9001:2015 – (angl. *The International Standard Organization*) – tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai

KUS – (angl. *quality assurance system*) – vidinė kokybės užtikrinimo sistema

KVS – (angl. *quality management system*) – kokybės vadybos sistema

Lean – organizacijų veikos efektyvumo gerinimo metodika

SKVC – studijų kokybės vertinimo centras

UNESCO – Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	14
2 lentelė	18
3 lentelė	19
4 lentelė	38
5 lentelė	41
6 lentelė	41
7 lentelė	42
8 lentelė	42
9 lentelė	43
10 lentelė	48
11 lentelė	49
12 lentelė	51
13 lentelė	51
14 lentelė	52
15 lentelė	53
16 lentelė	54
17 lentelė	58
18 lentelė	60
19 lentelė	61
20 lentelė	62
21 lentelė	62
22 lentelė	63
23 lentelė	64
24 lentelė	65
25 lentelė	65
26 lentelė	66
27 lentelė	79
28 lentelė	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas.....	15
2 paveikslas.....	17
3 paveikslas.....	25
4 paveikslas.....	26
5 paveikslas.....	45
6 paveikslas.....	47
7 paveikslas.....	47
8 paveikslas.....	70
9 paveikslas.....	70
10 paveikslas.....	71
11 paveikslas.....	72
12 paveikslas.....	72
13 paveikslas.....	75
14 paveikslas.....	75
15 paveikslas.....	76
16 paveikslas.....	76
17 paveikslas.....	77
18 paveikslas.....	77
19 paveikslas.....	78
20 paveikslas.....	82

TURINYS

ĮVADAS	6
1. KOKYBĖS SAMPRATA AUKŠTAJAME MOKSLE.....	12
1.1. Aukštojo mokslo kokybė	12
1.2. Kokybės užtikrinimas aukštajame moksle	16
2. EUROPOS AUKŠTOJO MOKSLO ERDVĖ IR VIDINIS KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS 22	
2.1. Kokybės užtikrinimo politika Europos aukštojo mokslo erdvėje	22
2.2. Europos universitetų aljansai ir vidinis kokybės užtikrinimas	24
3. KOKYBĖS PRIEMONIŲ TAIKYMAS AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOSE	31
3.1. Kokybės priemonių analizė vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose	31
3.2. Vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo patirčių analizė ir teorinis modelis ..	40
4. VIDINIŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMŲ IR JŲ TAIKYMO PATIRČIŲ TYRIMAS.....	46
4.1 Autorinių tyrimų metodika	46
4.1.1. Aukštųjų mokyklų dokumentų analizė	49
4.1.2. Aukštųjų mokyklų kokybinis tyrimas	50
4.1.3. Aukštųjų mokyklų kiekybinis tyrimas	52
4.2. Aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų dokumentų analizė.....	55
4.3. Aukštųjų mokyklų kokybės ekspertų interviu rezultatų analizė	60
4.4. Aukštųjų mokyklų padalinių apklausos rezultatų analizė.....	69
5. TYRIMŲ REZULTATŲ INTERPRETACIJA IR SUGRETINIMAS.....	82
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	85
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	90
SANTRAUKA	98
SUMMARY	99
PRIEDAI.....	101

IVADAS

Darbo temos aktualumas.

Greitai besikeičianti aplinka, aukštas mobilumo lygis tarp aukštųjų mokyklų dėstytojų ir studentų, technologiniai pokyčiai ir COVID-19 sukelti iššūkiai privertė kalbėti apie kokybę ir ieškoti naujų sprendimų atsinaujinusioje aplinkoje. Kokybiškai veiklą organizuojančios aukštojo mokslo institucijos, turinčios gerus kokybės vadybos elementus savo kasdienėje veikloje, aktyviau įsitraukė kuriant sprendimus Lietuvai ir pasauliui kovoje su pandemija. Mokslas ir žinių visuomenė padeda tokius iššūkius spręsti greičiau ir efektyviau, todėl aukštojo mokslo institucijos privalo dar aktyviau puoselėti savo veiklos kokybę ir taip stiprinti vidines kokybės užtikrinimo sistemas visoms savo įgyvendinamoms veikloms. 2020 m. Bolonijos proceso įgyvendinimo ataskaitoje pabrėžiama vidinių kokybės užtikrinimo sistemų (toliau – KUS) nauda aukštosioms mokykloms, akcentuojama tai, kad organizacijos turinčios šias sistemas pasiekia geresnius rezultatus, (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2020) Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos Europos aukštosiose mokyklose pradėtos formuoti dar 2003 m., tačiau vertinant skirtingas analizes, vis dar pasigendama sistemiškumo. Europos aukštojo mokslo erdvėje (toliau – EHEA) priimtas susitarimas naudoti bendrą kokybės standartą - Europos standartus ir gaires aukštajam mokslui (toliau – ESG):2015 (ESG, 2015). Šiandien matomas tyrimų trūkumas, kurie analizuotų konkrečias aukštąsias mokyklas ir jų patirtis taikant tiek ESG, tiek kitus kokybės standartus ar jų elementus. Tiek atskirose aukštosiose mokyklose, tiek regioniniu ar nacionaliniu lygmeniu yra labai svarbu patikslinti ir suderinti aukštųjų mokyklų veiklos procesų kokybės vertinimo kriterijus ir rodiklius, numatyti adekvačius jų stebėsenos metodus ir sukurti aiškiai veikiančią sistemą.

Verta pabrėžti, kad Lietuvoje SKVC atliekamuose išoriniuose AM vertinimuose, ESG taikymas aukštųjų mokyklų sistemose, buvo įtrauktas kaip papildomas kriterijus, dar 2011 m. 2019 – 2020 m. atnaujinant SKVC išorinio AM ir studijų kryptių vertinimo metodikas kokybės standartų taikymas ir naudojimas aukštųjų mokyklų veikloje ir kokybės užtikrinimo sistemose yra numatytas kaip prioritetines kriterijus vertinant tiek aukštąsias mokyklas, tiek studijų kryptis (SKVC, 2021). Šiandien dar negalime vertinti Lietuvos aukštųjų mokyklų konteksto kaip šių kriterijų įrašymas metodikose veiks praktikoje ir kokią pridėtinę vertę jos kuria organizacijose, nes nei viena vertinimo procedūra šiai dienai dar nėra atlikta. Tačiau negalime paneigti išvadų, kurios buvo padarytos apie šios AM situaciją. Ji sudaro prielaidas gilesniems tyrimams kokybės užtikrinimo srityje šioje AM, t. y. kaip AM sekasi adaptuoti bendrus nacionalinius ir Europos aukštojo mokslo erdvės susitarimus ir taip kurti kokybės kultūrą aukštojoje mokykloje.

2020 m. rugsėjo 30 d. Europos komisija (toliau – EK) išleido dokumentą „EEA by 2025”. Šiuo dokumentu apžvelgiama dabartinė švietimo situacija Europos sąjungoje (toliau – ES) per visus švietimo lygmenis bei brėžiamos gairės ateinančiam finansiniam periodui. Jame įvardinama, kad aukštosios mokyklos turi siekti didesnio bendradarbiavimo kuriant jungtines programas ir užtikrinant lengvesnes sąlygas mobilumui tarp institucijų. Taip pat dokumente įvardinamas siekis kurti sprendimus įvairiems visuomenės iššūkiams spręsti bei panaudoti dirbtinį intelektą ar kitas technologijas (EK, 2020). Galima pastebėti EK norą suvienodinti ES reguliavimą, tačiau šiame dokumente nurodoma spręsti šią situaciją pačioms institucijoms, kas yra praktiškai neįmanoma, nes didžiąją dalį sklandžiam jungtinių programų įgyvendinimui reikalingą sprendimų kiekį, sudaro nacionalinis reguliavimas, kurio pačios institucijos išspręsti negali. Šiame dokumente taip užsimenama apie sistemą, kuri leistų aukštosioms mokykloms sklandžiai bendradarbiauti tarpvalstybiniu mastu. Tokiu pavyzdžiu įvardinami Europos universitetai – aukštųjų mokyklų aljansai, kurie leis panaudoti aukštosioms mokykloms savo stipriąsias puses, sujungiant elektroninius ir fizinius išteklius, kursus, kompetenciją, duomenis ir infrastruktūrą įvairiose srityse (EK, 2020). 2018 m. Vilniaus universitetas kartu su kitų 6 Europos valstybių aukštosiomis mokyklomis (Granados universitetu (Ispanija), Liono universitetu (Prancūzija), Bergeno universitetu (Norvegija), Graco universitetu (Austrija), Leipcigo universitetu (Vokietija), Paduvos universitetu (Italija)) tapo Europos universitetų iniciatyvos oficialiais nariais, taip sukurdami Arqus aljansą. Jis su kitais 16 aljansų kurs naują kokybinį proveržį kuriant bendrą aukštojo mokslo erdvę, studijų, mokslinių projektų, mobilumo skatinimo tikslais, kurs bendras studijų programas ir kitais būdais stengsis atliepti pagrindinius siekius įvardintus aukščiau minėtame dokumente, (Arqus, 2018). Aljansui norint pasiekti kokybinį proveržį reikalingas nuoseklus darbas, ne tik su išsikeltais tikslais, bet ir stengiantis pažinti aukštąsias mokyklas. Didelę įtaką aljanso tikslų pasiekimui gali turėti vienas kito įvairių praktikų, kurios taikomos skirtinguose aukštųjų mokyklų įgyvendinamuose procesuose, ir skirtumų nacionalinėse sistemose, teisės aktuose ir veiklos dokumentuose supratimas. Pirmiausia pradedant rašyti šį darbą įsigilinama į Vilniaus universiteto patirtį vidiniame kokybės užtikrinime.

Vilniaus universitete atliktame Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) instituciniame vertinime, (autorius pastaba: 2022 m. Universiteto laukia toks pats vertinimas), pabrėžiamos šios rekomendacijos:

- *„Užtikrinti, kad akademinės programos ir susijusi praktika visuose akademiniuose padaliniuose būtų nuosekliai susijusi su ESG 1 dalimi.*

- *Užtikrinti, kad Universiteto kokybės užtikrinimo veiklos būtų tokio pat lygio visose Universiteto dalyse, įdiegti centrinę struktūrą stebėsenai“ (psl. 33), (SKVC, 2013)*

Vertinant šias rekomendacijas išryškėja dvi problemos, kad, **pirma**, Vilniaus universitete nėra nuosekliai taikoma ESG:2015 1 dalis, kuri kalba apie vidinę kokybės užtikrinimo sistemą ir, **antra**, nėra veikiančios centralizuotos stebėsenos sistemos, kuri padėtų kurti kokybiškesnę Universiteto veiklą. Artėjantis institucinis vertinimas yra viena iš priežasčių kodėl ši aukštoji mokykla turėtų peržiūrėti savo vidinę kokybės užtikrinimo sistemą ir surinkti patirtis apie jos taikymą iš skirtingų AM padalinių, kurie atsakingi už veiklos procesų įgyvendinimą.

Norint užtikrinti sklandų organizacinį darbą, rezultatų pasiekimą ir aljanso tvarumą turime įvertinti vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo patirtis ne tik Vilniaus universitete, bet ir kitose „Arqus“ aljanso aukštosiose mokyklose ir taip sukurti kokybės dokumentus ir pasiūlymus nacionalinėms valdžioms bei ES institucijoms, kurios leistų įgyvendinti tikslus, kurie keliama įvairiuose Bolonijos proceso (toliau – BP) ir kituose ES direktyvose ir veiklos dokumentuose. Todėl visos šios įvardintos priežastys: tiek artėjantis institucinis vertinimas, tiek pradėta veikla Europos universitetų iniciatyvoje, tiek priimta atsakomybė kuriant konkurencingą aukštųjų mokyklų tinklą Europoje, tiek nuolatinė politinių, ekonominių, socialinių, technologinių veiksnių įtaka, lemia poreikį tirti ir analizuoti kokybės užtikrinimo sistemų pasikeitimus ir prisitaikymą šiandieniniame pasaulyje.

Mokslinė darbo problema.

Nėra tyrimų, kurie nagrinėtų Europos aukštojo mokslo institucijų aljansų kuriamas kokybės sistemas ir jų atskirų aukštųjų mokyklų vidines kokybės užtikrinimo sistemas, jų elementus ir patirtis taikant jas aukštųjų mokyklų veiklos procesuose ir skirtinguose organizaciniuose lygmenyse.

Darbo tikslas.

Išanalizuoti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidines kokybės užtikrinimo sistemas ir jų taikymo patirtis.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kokybės, kokybės užtikrinimo, kokybės gerinimo sampratą ir sąsajas mokslinėje literatūroje.
2. Išanalizuoti aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo praktikas mokslinėje literatūroje.

3. Sukurti teorinį modelį aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų, ir jų taikymo patirtims nustatyti
4. Ištirti „Arqus“ aljanso aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo patirtis, remiantis sukonstruotu modeliu.
5. Pateikti pasiūlymus „Arqus“ aljanso kokybės komiteto nariams bei aukštosioms mokykloms dėl vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo patirčių.

Tyrimo tikslas:

Remiantis sukurtu teoriniu modeliu ištirti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidines kokybės užtikrinimo sistemas ir nustatyti jų taikymo patirtis

Darbo objektas.

Vidinių kokybės užtikrinimo sistemos ir jų taikymo patirtys Arqus aljanso aukštosiose mokyklose.

Darbo metodai.

Mokslinės literatūros analizė – analizuojant kokybės ir kokybės užtikrinimo sampratą, kokybės užtikrinimo sistemas taikomas aukštojo mokslo institucijose, Europos aukštojo mokslo kokybės praktiką ir naudojamas priemones, pateikti jų naudą aukštųjų mokyklų procesams ir taikymo sritims bei nustatyti vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo sritis.

Dokumentų analizė – naudojant viešai prieinamus ar Arqus aljanso aukštųjų mokyklų kokybės ekspertų atsiųstus patikslinančius aukštųjų mokyklų vidinio kokybės užtikrinimo sistemas apibrėžiančius ir susijusius dokumentus, pateikti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų analizę.

Pusiau struktūrizuoto interviu metodas – naudojant autorinį interviu klausimyną apklausti Arqus aljanso kokybės ekspertus ir surinkti duomenis apie vidinių kokybės užtikrinimo sistemų veikimą, patirtis diegiant ir adaptuojant šias sistemas bei kokybės standartų ir jų elementų taikymą „Arqus“ aljanso aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose.

Kokybinės turinio analizės metodas – analizuojant gautus aukštųjų mokyklų kokybės ekspertų interviu rezultatus, pateikti pagrindinius ypatumus apie aukštųjų mokyklų vidines kokybės užtikrinimo sistemas ir jų taikymo patirtis.

Anketinės apklausos metodas – naudojant internetinę anketą (klausimyną), apklausti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų su kokybės užtikrinimu dirbančių padalinių (ar centralizuotų darinių, ar kamieninių

akademinių padalinių, kurie įgyvendina studijas) atstovus ir surinkti duomenis apie vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, kokybės, kokybės užtikrinimo ir studijų kokybės apibrėžimus aukštojoje mokykloje patirtis taikant vidines kokybės užtikrinimo sistemas, jų elementus bei taikomus standartus ir taip praplėsti dokumentų analizės rezultatus.

Aprašomoji statistinė duomenų analizė – analizuojant gautus aukštųjų mokyklų atstovų atsakymus duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodais, pateikti pagrindinius ypatumus, lemiančius įvairių vidinių kokybės užtikrinimo sistemų, adaptuotų standartų ir jų elementų taikymo patirtis Arqus aljanso aukštųjų mokyklų veiklos procesuose.

Trianguliacija – apibendrinus mokslinės literatūros, aukštųjų mokyklų dokumentų, kokybinio ir kiekybinio tyrimų analizės rezultatus, pateikti išvadas apie vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo patirtis ir rekomendacijas „Arqus“ aljanso kokybės komitetui dėl atsižvelgtinų sričių kuriant vidinius aljanso kokybės dokumentus, kurie padėtų užtikrinti aljanso tvarumą ir pasiūlymus nacionalinėms valdžioms bei ES institucijoms, kurios leistų įgyvendinti aljansams keliamus tikslus.

Darbo struktūra:

įvadas, penkios pagrindinės dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukų dalys lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Pirmame, antrame ir trečiame skyriuose analizuojama mokslinė literatūra apie kokybės ir kokybės užtikrinimo sampratą, Europos aukštojo mokslo erdvę ir joje taikomus kokybės užtikrinimą apibendrinančius dokumentus ir kokybės priemones taikomas aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose. Analizuojami pagrindiniai vidinių kokybės užtikrinimo sistemų principai, metodai, įrankiai, jų taikymas ir vertė aukštosiose mokyklose, nustatomos taikymo sritys. Pateikiamas teorinis modelis vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo praktikoms Arqus aljanso aukštosiose mokyklose nustatyti. Ketvirtoje dalyje aprašoma išsami tyrimo metodika, duomenų statistinė analizė ir kokybinių duomenų interpretacija bei jų vertinimas. Apibendrintus mokslinės literatūros ir tyrimo rezultatus darbo pabaigoje atspindi tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Darbo apimtis: (166 psl.)

Tyrimo ribos ir apribojimai – nagrinėtos tik Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidinės kokybės užtikrinimo sistemos ir jų taikymo patirtys, šio darbo rekomendacijos ir išvados gali būti taikomos tik šio tinklo aukštosioms mokykloms ir Arqus aljanso kokybės komitetui, kuriant bendrą kokybės politiką. Tyrimui naudojamas autoriaus sukonstruotas tyrimo modelis, kuris papildytas jau atliktais aprobuotais tyrimais, tačiau gali būti panaudojami kuriant aukštųjų mokyklų aljansams gryninantis

savo vidines kokybės užtikrinimo sistemas, jų panašumus ir skirtumus bei jų taikymo patirtis, o vėliau kuriant aljanso kokybės politiką ar kitus susijusius dokumentus. Pridėtina, kad tyrimai atlikti anglų kalba, nei vieno iš tiriamųjų tai nėra gimtoji kalba, todėl tai galėjo daryti įtakos atsakymų gyliui ir platesnių išvadų suformulavimui, taip pat tekstai versti iš gimtosios arba anglų k. į lietuvių k., tai taip pat galėjo pakeisti kalbinę prasmę.

1. KOKYBĖS SAMPRATA AUKŠTAJAME MOKSLE

1988 m. Europos universitetų Rektoriai pasirašė Magna Charta Universitatum. Šis dokumentas pasirašytas susirinkus Bolonijoje, pažymėti seniausiojo Europos Universiteto 900 metų jubiliejų, ir likus 4 metams iki galutinio Europos šalių sienų panaikinimo. Šį dokumentą pasirašiusieji tikėjo, kad Universitetams teks suvaidinti svarbų vaidmenį besikeičiančioje visuomenėje ir pasaulyje, todėl labai svarbu deklaruoti vertybes, kurių turi laikytis ir ginti kiekviena valstybė, tauta, akademijos nariai. O šios vertybės suvoktos ne kaip atskirų polių, bet bendros Unijos holistinis suvokimas. Praėjus daugiau nei tris dešimtmečiams, pasikeitus Europai ir ES, vykstant sunkiems ir pasaulį sukrėtusiems įvykiams, kuriuos sukėlė COVID-19 ir pasaulio žmonių akyse išryškėjus Universiteto vaidmeniui visuomenėje 2020 m. Magna Charta Universitatum buvo pasirašyta dar kartą. Ši deklaracija buvo papildyta vertybėmis, tarp kurių aiškiau buvo įvardinta ir kokybės svarba. Magna Charta Universitatum: „*Norint išnaudoti savo galimybes, universitetams reikalinga patikima socialinė sutartis su pilietine visuomene, kuri padėtų siekti kuo aukštesnės akademinio darbo kokybės, visiškai gerbiant institucinę autonomiją*“ (psl. 1), (Observatory Magna Charta Universitatum, 2020).

Norint gilintis į autonomijos teisę turinčių aukštųjų mokyklų kokybę, ir su ja susijusius dėmenis, turime suprasti, kad aukštojoje mokykloje lyginant su verslo įmone kokybės užtikrinimas įgauna visiškai kitą prasmę. Čia mes nekalbame apie konkretų pagamintą produktą ar su jo gamyba susijusį procesą, mes nekalbame ir apie suteiktą paslaugą ar jos teikimo procesą. Mes kalbame apie išsilavinimą, švietimą, kurio galutinis rezultatas nėra taip lengvai pamatuojamas bei vis dar neturintis bendro susitarimo. Todėl kalbėdami apie aukštosios mokyklos kokybę ir su tuo susijusius kokybės vadybos procesus, pirmiausia turime suvokti, šias skirtingas dimensijas ir surasti bendrus kintamuosius to apibūdinimui.

Toliau šiame skyriuje gilinsimės į kokybės, kokybės užtikrinimo ir gerinimo sampratą ir sisteminių šių sampratų įgyvendinimą aukštojo mokslo institucijose.

1.1. Aukštojo mokslo kokybė

Apibrėžti aukštojo mokslo kokybę vis dar yra labai sudėtinga užduotis, nes šis terminas dažnai minimas, tačiau dažniausiai atskiriamas nuo terminologinių ir (arba) teorinių paaiškinimų (Westerheijden, 1999; Teichler, 2011; Blanco-Ramírez ir Berger, 2014). Nepaisant tokių apibrėžtų iššūkių, pastaraisiais dešimtmečiais aukštojo mokslo viduje ir už jo ribų atsirado skirtingos „kokybės“

sąvokos. Dėl skirtingų ir net sutampančių aiškinimų egzistuoja tokie terminai kaip „kokybė“, „kokybės užtikrinimas“, „kokybės vertinimas“ ir kiti. Taip pat gali būti skatinami prieštaravimai, neaiškumai ir sukuriamą perkeltinę painiavą, kylanti dėl skirtingų tos pačios sąvokos aiškinimų, terminų skolinimosi, ne iš (aukštojo) mokslo srities, (Vlasceanu ir kt., 2007, p. 14-20).

Pasak Roseno (2015), XXI amžiuje „kokybės“ sąvoka pasikeitė. Tai nebėra tik reikalavimų laikymasis, o daugiausiai dėmesio skyrimas fundamentiniams, taikomiesiems tyrimams ir eksperimentinei plėtrai. Žvelgiant iš aukštojo mokslo perspektyvos, tai yra organizacijos valdymo pastangos tam tikru būdu suderinti visą sistemą, kai institucijos, padaliniai, fakultetai, katedros, taip pat universitetų ir fakultetų administracija, dėstytojai stengiasi pasiekti organizacines misijas ir tikslus švietimo kokybės užtikrinimo suderintoje, įtraukioje darbo aplinkoje. (Rosen, S. P., 2015).

2019 m. gruodžio 11 d. Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC) organizuota tarptautinė konferencija „Aukštojo mokslo kokybė, atskaitomybė ir skaidrumas“ (angl. *Higher Education Quality, Accountability and Transparency*). Šioje konferencijoje tyrėja dr. Ellen Hazelkorn (Dublino technologijos universitetas) aptarė pasaulines aukštojo mokslo aktualijas. Taip pat dr. E. Hazelkorn (2019) atkreipė dėmesį: *„nors kokybės užtikrinimas yra naujas reiškinyss aukštajame moksle, egzistuojantis apie tris dešimtmečius (neskaičiuojant keleto išimčių), kad pasaulyje nėra vieningo sutarimo dėl kokybės apibrėžimo, todėl labai daug priklauso nuo to, kaip pati aukštoji mokykla suvokia savo misiją – tiek lokaliame kontekste, tiek globaliu mastu – bei kaip rimtai prisiima atsakomybę už jos įgyvendinimą“*. (psl. 1) O dr. Thomas Weko (2019), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) aukštojo mokslo politikos analitikas, teigė: *„Neegzistuoja vienas, visiems tinkantis kokybės užtikrinimo modelis, tačiau Lietuva galėtų pasinaudoti kai kuriais kitų šalių išbandytais ir suveikusiais principais“* (psl. 1), (SKVC, 2019). Šioje konferencijoje paminėtos mintys, verčia toliau gilintis ir ieškoti tinkamiausių apibūdinimų kokybei aukštojoje mokykloje. Šis bendras suvokimas leistų AM lengviau susikalbėti kuriant kokybės kultūrą savo institucijose, tiek su dirbančiais asmenimis, kurie padeda siekti AM misijos, tiek su besimokančiais, tiek su AM socialiniais dalininkais (privataus ir viešojo sektoriaus, nevyriausybių organizacijų atstovais, AM Alumni ir t. t.)

Skirtingas kokybės sampratas ir jų kaitą aukštajame moksle savo straipsnyje iliustravo Harvey, L., (Harvey, L., 2004-2019). (Lentelė nr. 1), pateikiama apibendrinta informacija remiantis straipsniu.

1 lentelė

„Kokybės sąvokos kaita aukštajame moksle”

Kokybės apibrėžimas	Autoriai
„išskirtinis“ reiškiantis aukštų akademinį standartų, kurie (vis dar) yra išskirtiniai, elitiniai, pasiekimą.	Harvey ir Greenas (1993) Toks apibrėžimas panaudojamas ir šiandien. (Bleiklie, 2011, p. 21).
„tobulumas“ ar „nuoseklumas“ dažniausiai reiškiantis nuoseklius ir nepriekaištingus rezultatus, tačiau šis apibrėžimas turi gana ribotą vertę (aukštojo) švietimo kontekste, kur nepriekaištingus rezultatus pasiekti yra gana sunku.	(Harvey ir Green, 1993)
„tinkamumas tikslui“ yra vienas iš plačiausiai priimtų kokybės apibrėžimų	(Ball, 1985, Harvey ir Green, 1993),
„kainos ir kokybės santykis“ reiškiantis investicijų grąžą, pasiekiant tuos pačius (ar geresnius) rezultatus su mažesnėmis (arba vienodomis) sąnaudomis, ir kaip tokią, daugiausia dėmesio skiriama produkcijos (produkto ir paslaugų) kokybės ir reikalingų finansinių išlaidų santykiui.	(Harvey ir Green, 1993)
„transformacija“, simbolizuojanti unikalų procesą, kuris veda į pokyčius tobulinant ir įgalinant studentus, kurie „nėra produktai, klientai, vartotojai, paslaugų vartotojai - jie yra dalyviai. Švietimas yra [ne] paslauga vartotojui [...], o nuolatinis dalyvio virsmo procesas	(Harvey ir Knight, 1996, p. 7; taip pat žr. Harvey ir Green, 1993; Harvey, 2004–2019).

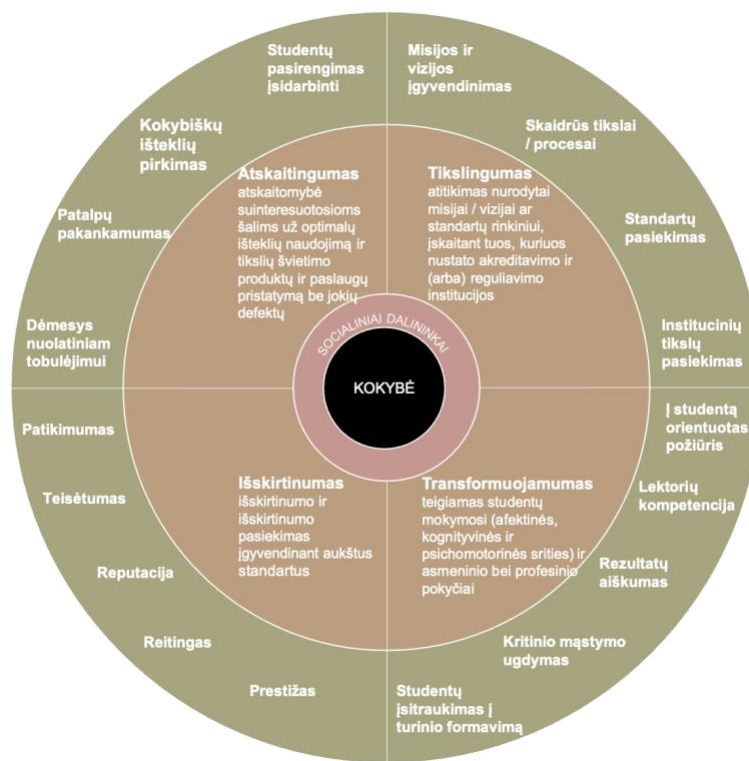
Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Harvey, L. (2004-2019)

Matoma, kad Harvey per eilę metų išryškino pagrindinius penkis „kokybės“ suvokimus aukštajame moksle: „Išskirtinumas“, „nuoseklumas“, „tinkamumas tikslui“, „kainos ir kokybės santykis“, „transformacija“. Visi šie suvokimai leidžia apibendrintai žvelgti į kokybę, tačiau šis požiūris neatsako į esminį klausimą, o kokie yra kriterijai šiems taikomiems apibrėžimams, kas juos apibūdina ir kaip konkrečios susijusios šalys identifikuoja jas AM. Taip pat šie suvokimai įvardinti dar devintame dešimtmetyje, todėl svarbu atsižvelgti į pokyčius, kurie vyko aukštajame moksle, pasaulyje ir tai, kaip plėtėsi kokybės suvokimas per pastaruosius tris dešimtmečius.

Šiuos aukštojo mokslo kokybės apibrėžimus (1 pav.) nurodo ir Welzant, H. Ir kiti autoriai. Šie apibrėžimai sudedami į vieną bendrą kokybės sampratos modelį aukštajame moksle, kuris kaip ir nurodyta anksčiau yra kompleksinis, remiantis šiais kriterijais būtų galima organizuoti tyrimus įvairiose aukštosiose mokyklose kaip atitinkami kokybės reikalavimai yra įgyvendinami (Welzant H., et al, 2015).

1 paveikslas

Konceptualus kokybės modelis, vaizduojantis plačias ir konkrečias kokybės apibrėžimo strategijas



Šaltinis: Welzant, H., ir kt. (2015). „Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature.” *Higher Learning Research Communications*, 5 (3). DOI:10.18870/hlrc.v5i3.244

Šis konceptualus modelis išryškina keturias kokybės aukštajame moksle apibrėžtis: *tikslingumas*, *transformacija*, *išskirtinumas* ir *atskaitingumas*. Pabrėžtina, kad šis modelis apjungia jau minėtus Harvey (2004-2019) įvardintus kokybės apibrėžimus ir juos detalizuoja, taip pat įvardinamas aiškus socialinių dalininkų įsitraukimas (privataus, viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus atstovų įsitraukimas, AM Alumni ir t. t.). Išorinėje šio modelio dalyje pateikiami kokybės rodiklių pavyzdžiai, kurie galėtų būti naudojami vertinant kiekvieną plačią koncepciją. Šis modelis apibūdina daugialypio socialinių dalininkų požiūrio į kokybės apibrėžimą svarbą, dėl kurio reikia išsiaiškinti suinteresuotųjų šalių perspektyvas, kad būtų sukurtas platus kokybės sutarimas ir tiksliai parinkti konkretūs rodikliai. Literatūros analizė įrodo, kad vieningo sutarimo AM sektoriuje nėra, kaip vienakryptiškai galima apibūdinti kokybę aukštajame moksle. Kiekviena AM Lietuvoje ir bet kurioje Europos ar kito žemyno valstybėje turi visiškai skirtingą misiją, kurią atliepia savo vidiniuose dokumentuose. O, taip pat, tikėtina, kad šiandien mokslinėje literatūroje identifikuojamas požiūris į kokybę, po COVID-19 situacijos pasaulyje, taip pat turės naują prasmę ir net šiandien išskiriami kokybės apibūdinimai ir

vertinamosios turės naujas prasmes ir suteiks naują suvokimą socialiniams dalininkams ir dalyvaujantiems aukštųjų mokyklų veikloje.

1.2. Kokybės užtikrinimas aukštajame moksle

Šiandien kokybės užtikrinimas yra dar vienas sėkmingas viešosios politikos įrankis. Jį vyriausybės palaikė ir gynė, o per kelis dešimtmečius jį plačiai pripažino aukštosios mokyklos (El-Khawas, 2013). Kalbant apie terminus „kokybės užtikrinimas“ ir „akreditavimas“, jie dažniausiai siejami su *ad hoc* patikrinimu, kai yra laikomasi iš anksto nustatytų minimalių kokybės standartų (Bleiklie, 2011). Kokybės užtikrinimas yra terminas, susietas su nuolatinio institucinio ir profesinio tobulėjimo kultūros sukūrimu, kad būtų teikiamos geresnės kainos ir kokybės santykio paslaugos, tenkinančios vadinamosios pasaulinės žinių ekonomikos poreikius ir besimokančiųjų bendruomenės reikalavimus (Ali, S.A.B. ir kiti, 2018). Remiantis Rowlands (2012), kokybės užtikrinimas yra įvardinamas kaip bendras terminas, siejamas su ne mažai priemonių, įskaitant auditą, akreditavimą, vertinimą, lyginamąją analizę, vertinimą pagal veiklos rodiklius, studentų, absolventų ir darbdavių apklausas, taip pat kokybinius ir kiekybinius rodiklius, kurie naudojami stebėti ir plėtoti kokybę, (Rowlands, J., 2012).

Lemaitre, M., J., ir Karakhanyan S. (2018) savo straipsnyje akcentuoja kokybės užtikrinimo svarbą bei jos keliamus iššūkius. Taip pat identifikuoja kokybės agentūrų darbo plotį ir nurodo, vidinių kokybės užtikrinimo sistemų įvairovę, aukštųjų mokyklų veiklos procesų padengimą, bei panaudojimą skirtinguose organizaciniuose lygmenyse, t. y. institucijos, padalinio ir / ar programos. Grįžtant prieš iššūkių su kuriais susiduria aukštasis mokslas ir AM:

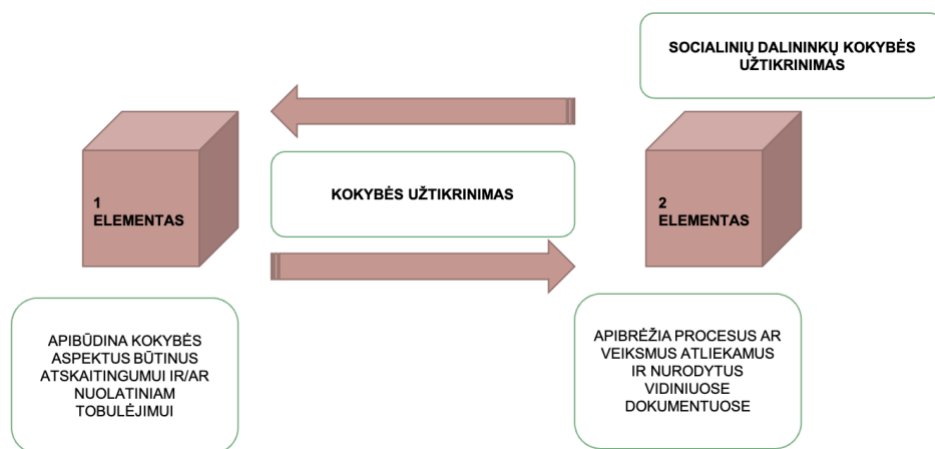
- Pirmasis iššūkis yra susijęs su jo darbo dėmesiu ir prieštariniais reikalavimais, kuriuos jis turi atitikti. Vienas iš pagrindinių kokybės užtikrinimo principų yra tas, kad už kokybę daugiausia atsako pačios institucijos - o tam reikia stiprių savireguliacijos ir institucijų kokybės valdymo gebėjimų (Shah 2012). Keliamos prielaidos, kad daugelis institucijų prisitaikė prie Europos aukštojo mokslo erdvės reikalavimų, bet nėra iš tikrųjų motyvuotos keisti kokybės užtikrinimo procedūrų.
- Antrasis iššūkis yra susijęs su įvairovės svarstymu. Kokybės užtikrinimo požiūriu įvairovė taip pat yra būtinybė įvertinti novatorišką praktiką ir technologijų poveikį mokymui ir mokymuisi (Lemaitre ir Zenteno 2012). Tačiau, nors įvairovė laikoma „nuolatinio ir ryškiu klausimu“, dauguma kokybės užtikrinimo agentūrų taiko vienodus standartus ar kriterijus visoms savo sistemos institucijoms (UNESCO 2015). Šio homogeniškumo pagrindas yra tas, kad šie kriterijai

taikomi laikantis požiūrio „tinkamumas tikslui“, todėl, nors jie atrodo vienodi, jie iš tikrųjų naudojami skirtingais būdais.

- Trečias iššūkis susijęs su kokybės užtikrinimo procesų tvarumu. Kokybės užtikrinimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis kvalifikuoto techninio personalo, apmokytų išorės recenzentų, institucinio laiko ir personalo, kad jie galėtų atlikti savęs vertinimą (Lemaitre, M.,J. Ir Karakhaanyan S., 2018).

2 paveikslas

Kokybės užtikrinimo elementas



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lemaitre M.J., Karakhanyan S. (2018)

Įvertinus literatūrą, kokybės užtikrinimą galima apibūdinti kaip dviejų esminių elementų junginį, t. y. procesų ir veiklų nurodytų vidiniuose dokumentuose ir kokybės reikalavimų atlikimas, kurie yra įgyvendinami per nuolatinį tobulinimą ir socialinių dalininkų įsitraukimą formuluojant kokybės tikslus ir procesus. Pasak Bernhardo (2012), buvo įdėtos didžiulės pastangos ir darbas, o atskirose šalyse buvo investuota į aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą. Nepaisant šių pastangų ir nepriklausomų kokybės užtikrinimo ir akreditavimo įstaigų bei ryšių ir tinklų tarp šalių formavimo, vis dar trūksta veikiančios kokybės užtikrinimo sistemos, kuri leistų prisitaikyti minėtoje dinamikoje, tiek Europiniame, tiek nacionaliniuose kontekstuose (Bernhard, 2012).

Verta pabrėžti, kad kokybės užtikrinimas „*quality assurance*“, yra painiojamas su kokybės gerinimu „*quality enhancement*“, todėl literatūros apžvalgoje buvo skiriamas dėmesys šių sąvokų atskyrimui ir pateikimui šiame darbe. Šių terminų skirtumai pateikiami lentelėje numeris.

2 lentelė

Kokybės užtikrinimo ir kokybės tobulinimo skirtumai

Kokybės užtikrinimas	Kokybės gerinimas
Suteikia nepakankamą svorį mokymo (si) procesams	Suteikia didelį svorį mokymo (si) procesams
Paprastai labiau siejamas su vertinimu ir atskaitomybe	Paprastai labiau siejamas su tobulėjimu ir asmenine pažanga
Atitinka išorinius standartus	Atitinka vidinius standartus
Apibendrinantis procesas	Formuojantis procesas
Kiekybinis procesas	Kokybinis procesas
Fokusuojasi į praeitį	Fokusuojasi į dabartį ir ateitį
Mažiau laisvės (laikomasi absoliučių taisyklių)	Daugiau laisvės (naudojami lankstūs ir derybų būdai)
Suteikia daugiau erdvės administratoriams	Suteikia daugiau erdvės akademikams

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Elassy, N., 2015

Elassy, N. pagrindinė tyrimo išvados parodė, kad kokybės užtikrinimas ir kokybės gerinimas matomas kaip kokybės tęstinumo bendra veikla. Autorė teigė, kad, nors kokybės užtikrinimas labiau orientuojamas į kokybės vertinimą, siekiant nustatyti aukštojo mokslo institucijų apribojimus ir stipriąsias puses, tai taip pat gali būti suprantamas kaip diagnostinis procesas įstaigoje. O kokybės gerinimu siekiama pagerinti mokymo kokybę. O autorės įvardinamas tęstinumas paprasčiausiai reiškia, kad einant į kokybės užtikrinimą, einama kokybės gerinimo keliu. Todėl jos yra integruotos ir nuoseklios sąvokos, taip pat interaktyvūs procesai, kurie tarpusavyje susiję ir yra neatsiejamos kokybės vadybos dalys. (Elassy, N., 2015)

Toliau kalbant apie kokybės užtikrinimą ir su juo susijusias kokybės vadybos dalis, remiamasi Lietuvos standartizacijos departamento „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas“ įvardintais terminais apibūdinti kokybės vadybą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą, kokybės planavimą, kokybės valdymą ir kokybės reikalavimus (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2016).

Aukštąjį mokslą visame pasaulyje paveikė daugybė tendencijų, kurios vertė keistis, tokių kaip masifikacija, diversifikacija, privačių aukštųjų mokyklų kūrimasis, tarptautinė konkurencija kurios ir toliau kelia kokybės reformų reikalavimus, paminėtina, kad COVID-19 situacija, kuri dar mažai analizuojama straipsniuose ar moksliniuose darbuose, taip pat turės įtakos, tačiau kol kas pagrįstos informacijos yra per mažai. Dhawan (2020) atliktoje analizėje apie nuotolinį mokymąsi pateikiama atlikta SSGG, remiantis kolkas prieinama literatūra, apie situaciją pasaulyje. Kokybės užtikrinimas aukštosiose mokyklose yra įvardijamas kaip pagrindinis iššūkis, kuriam yra skiriama per mažai dėmesio. Pandemija išryškino, kad el. mokymosi programų kokybė yra tikras iššūkis. Vyriausybės švietimo politikoje nėra aiškių nuostatų dėl nuotolinio ar mišraus mokymosi programų, trūksta

kokybės kontrolės, elektroninių išteklių plėtros ir elektroninio turinio pristatymo standartų. Ši problema turi būti nedelsiant išspręsta, kad visi galėtų naudotis kokybiško švietimo teikiamais privalumais naudodamiesi elektroninėmis paslaugomis. (Dhawan, 2020)

Taip pat aukštasis mokslas susiduria su tokiais iššūkiais kaip tarptautiškumas ir tarptautinė konkurencija, kuriame dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys, kurių kiekviena turi savo perspektyvą aukštojo mokslo kokybei. Be to, tai apima studentų ir darbuotojų mobilumo bei abipusio studijų ir kvalifikacijų pripažinimo tarptautinėje aukštojo mokslo erdvėje klausimus, kurie ir toliau paveiks aukštojo mokslo plėtrą (Drori ir kt., 2006; Vidovich ir Slee, 2001).

2015 m. rugsėjo mėn. 25 d. vykusioje Jungtinių Tautų (toliau – JT) Generalinėje Asamblėjoje buvo priimta darbotvarkė pavadinimu: *“Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”*. Šiuo svarbiu dokumentu JT sutarė, kad bendrai pasaulyje turime siekti įvairių tikslų skirtingose gyvenimo srityse, tarp jų ir švietime. Savo darbe norėčiau akcentuoti ketvirtąjį tikslą iš septyniolikos įvardintų, kuriame įvardinamas įtraukaus ir nešališko kokybiško švietimo užtikrinimas ir mokymosi visą gyvenimą principo skatinimas bei galimybių visiems sudarymas. Švietimas apima ne tik aukštąjį mokslą, bet visos švietimo sistemos grandys turi dalyvauti šių tikslų įgyvendime. Ši darbotvarkė paremta daugybe dokumentų ir įvairių atliktų analizių atsižvelgiant į situaciją pasaulyje. Viena tokių, UNESCO išleista knyga *„Rethinking education. Towards a global common good?“*, 2015 m., kurioje įvardinama, kad šiandien svarbu ne tik užtikrinti švietimo prieinamumą, kur per pastarąjį laikotarpį matomas proveržis, bet ir švietimo kokybę. Tam turime susitarti dėl bendrų nuostatų ir kriterijų švietimo kokybei ir jos nuolatinio gerinimo (JT, 2015, UNESCO, 2015).

3 lentelė

Rekomendacijos kokybės apibrėžimui

Kokybės apibrėžtys aukštojo mokslo institucijose ir kokybės užtikrinimo sistemose	Rekomendacijos
Institucija neturi kokybės apibrėžimo ar rodiklių kokybei nustatyti	Norėdami apibrėžti kokybę savo įstaigoje, naudokite vieną ar daugiau conceptualiame modelyje esančių kokybės koncepcijų (1 pav.). Tada nustatykite stebimų kokybės rodiklių rinkinį, kuris tiksliai įvertina kokybę, kaip aprašyta apibrėžime.
Institucija turi kokybės apibrėžimą, bet neturi rodiklių kokybei nustatyti	Peržiūrėkite esamą kokybės apibrėžimą pagal koncepcinį modelį (1 pav.). Nustatykite, ar esama apibrėžime nėra spragų, ir, jei reikia, patikslinkite apibrėžimą. Tada, naudodamas dedukcinį metodą, nustatykite stebimų kokybės rodiklių rinkinį, kuris tiksliai įvertina kokybę, kaip aprašyta esamame apibrėžime.

3 lentelės tęsinys

Institucija turi rodiklius kokybei įvertinti, bet neturi kokybės apibrėžimo	Norėdami sukurti kokybės apibrėžimą, kuris atitiktų esamus kokybės rodiklius, naudokite induktyvų požiūrį. Peržiūrėkite esamą kokybės apibrėžimą ir nustatytus kokybės rodiklius pagal koncepcinį modelį (1 pav.), kad nustatytumėte, ar nėra spragų, ir, jei reikia, patikslinkite apibrėžimą ir (arba) rodiklius.
---	---

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Welzant, H., ir kt. 2015

Welzant, H. ir kiti autoriai (2015) savo straipsnyje pasiūlė rekomendacijas aukštosioms mokykloms dėl kokybės ir kokybės kriterijų apibrėžimo. Atliktame tyrime remiamasi šios lentelės rekomendacijomis. Tyrimu buvo identifikuojama ar AM turi kokybės apibrėžimą ir / ar rodiklius kokybei AM apibrėžti.

Apibendrinant šį skyrių, kuriame analizuotos sąvokos naudojamos kokybės sampratai aukštojo mokslo srityje matome, kad daugiau nei per tris dešimtmečius Europos aukštojo mokslo erdvėje yra nesusitariama dėl bendrų kokybės ir kokybės užtikrinimo apibrėžimų. Šiame darbe toliau analizuojant kokybę omenyje bus turimos Welzant H., ir kitų, (2015) įvardintos keturios koncepcijos / apibrėžtys: „*tikslingumas, transformacija, išskirtinumas ir atskaitingumas*“. O kalbant apie kokybės užtikrinimą, kuris apibūdinamas Lietuvos standartizacijos departamento (2016): „*Kokybės užtikrinimas – kokybės vadybos dalis, skirta pasitikėjimui, kad bus įvykdyti kokybės reikalavimai suteikti*“ (citata) bus naudojamas šis apibrėžimas. Tačiau remiantis autorių suformuotais pasiūlymais, jog reikia daugiau tyrimų, kad būtų galima nustatyti visuotinės kokybės apibrėžtis, kurios būtų taikomos skirtingų tipų AM, kurios išsidėsčiusios skirtingose geografinėse vietose. Taip pat verta apsvarstyti vieno kokybės apibrėžimo sukūrimo trūkumus, atsižvelgiant į galimą pasiklovimą plačia kalba, kuri gali būti per daug miglota, reikšmingai prasmei perduoti. Antra, reikalingi tyrimai, kurie geriau leistų įvertinti kultūros įtaką kokybiškos terminologijos vartojimui ir reikšmei. Konkrečiai, reikia atlikti tyrimus, siekiant nustatyti, ar terminai, kokybė ir kokybės užtikrinimas yra taikomi visose kultūrose, ir, jei taip, ar yra aiškių šių terminų regioninių ir nacionalinių reikšmių. Galiausiai reikia įvertinti santykį tarp kokybės užtikrinimo ir akreditavimo. Kai kuriais atvejais kokybės užtikrinimo ir akreditavimo terminai vartojami pakaitomis, o kitais atvejais šie terminai laikomi atskirais. Dar viena prielaida, kurią reikia įvertinti ar kokybė aukštojo mokslo įstaigų tinkle suteikia unikalų vertės pasiūlymą kiekvienai suinteresuotajai šaliai ir taip stiprina konkurencinį pranašumą (Danø & Bjørn, 2007; Lamarra, 2009; Mishra, 2007; Wells, 2014, Prakash, G., 2020). Remiantis šiomis rekomendacijomis ateities tyrimams ir prielaidomis šiame darbe bandoma nustatyti aukštųjų mokyklų, veikiančių skirtinguose Europos regionuose kokybės, kokybės užtikrinimo apibrėžimus. O magistro darbo išvadose pateikiamas vertinimas, kaip skirtinguose Europos regionuose, viename Europos

universitetų aljanse pavyko rasti apibrėžimus kokybei, kas nustato reikalavimus kokybei, kaip įgyvendinamas kokybės planavimas, užtikrinimas, gerinimas ir valdymas skirtinguose aukštųjų mokyklų veiklos procesuose. Toliau darbe bus analizuojama Europos aukštojo mokslo erdvė, įvairūs dokumentai, kurie kūrė Europos aukštojo mokslo erdvę, padėjo įgyvendinti įvairių praktinių pokyčių AM.

2. EUROPOS AUKŠTOJO MOKSLO ERDVĖ IR VIDINIS KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS

Šiame skyriuje aptariami dokumentai, kurie suformavo Europos aukštojo mokslo erdvę, sukūrė prielaidas kokybės kultūrai aukštosiose mokyklose ir įnešė pokyčius, kurie peržengė tarptautinius susitarimus ir nusileido į Europos aukštojo mokslo erdvės narių nacionalines teises bei aukštųjų mokyklų reglamentavimą ir įgyvendinamas veiklas.

2.1. Kokybės užtikrinimo politika Europos aukštojo mokslo erdvėje

Europos aukštojo mokslo erdvė (toliau – EHEA) formuojasi nuo pat Europos sąjungos (toliau – ES) ir kitų strateginių aljansų susiformavimo. Didžiulę įtaką jos vystymuisi turėjo „ERASMUS+“, kuri buvo sukurta 1987 m. Ji apima buvusias (2007–2013) ES švietimo, profesinio mokymo, jaunimo ir sporto finansavimo programas: Mokymosi visą gyvenimą programą („Comenius“, „Erasmus“, „Leonardo da Vinci“, „Grundtvig“), programą „Veiklus jaunimas“ ir penkias tarptautines bendradarbiavimo programas („Erasmus Mundus“, „Tempus“, „Alfa“, „Edulink“ ir bendradarbiavimo su pramoninėmis šalimis programą). Ši tuo metu studentų mobilumui skatinti skirta programa turėjo didelę įtaką EHEA formavimuisi ir politinių sprendimų priėmimui, (ERASMUS+, 2019).

1998 m. Sorbonoje Prancūzijos, Italijos, Vokietijos ir Jungtinės Karalystės švietimo ministrai pasirašė deklaraciją, kuria pažymi pradžią bendrai Europos aukštojo mokslo erdvei, šiame tekste pažymima, kad ES yra ne tik, euras ir ekonomika, bet tai ir „the Europe of knowledge“. Bendrai šiame tekste pabrėžiama, kad bendras darbas, geresnės mokymo ir mokymosi sąlygos, kas taip pat yra alegorija į kokybės suvokimą, mobilumo galimybių didinimas, mus stiprins kaip visuomenę ir Europą. (EHEA, 2018).

Šio dokumento pagrindu 1999 m. įvyko Europos ministrų susitikimas, kurio metu pasirašyta Bolonijos deklaracija. Remiantis ja, kokybės tobulinimas ir bendros Europos aukštojo mokslo institucijų sistemos sukūrimas yra būtina priemonė kokybės užtikrinimui. Nuo šios deklaracijos pasirašymo, kuri patvirtino 29 Europos valstybės Bolonijoje (Italija), prasidėjo eilė procesų, kurie buvo sąlygoti deklaracijoje numatytų pagrindinių tikslų ir gairių iki 2010 m. sukurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę (EHEA, 2018). Sutarta, kad įgyvendinant šias reformas prioritetu turi būti suderinamumas, palyginamumas, konkurencingumas ir patrauklumas europiečiams ir kitų kontinentų

studentams bei mokslininkams. Iškart po šios deklaracijos pasirašymo prasidėjo Bolonijos procesas (toliau – BP), (ŠMSM, 2018). Jo tikslai: A) Bendros aukštojo mokslo sistemos sukūrimas, B) Aukšto lygio ir kokybiško išsilavinimo užtikrinimas tiek Europos piliečiams, tiek užsienio studentams, C) Europos švietimo sistemos konkurencingumo ir patrauklumo skatinimas, D) Aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas Europos darbo rinkai, E) Dėstytojų ir studentų mobilumo skatinimas. Norint tai pasiekti, turėtų būti sukurta lengvai įskaitomo ir palyginamo laipsnio sistema. Pirmiausia buvo nustatyti dviejų pakopų, o vėliau (2003 m.) trijų pakopų ir kreditų perkėlimo sistemos įvedimas, akademinio mobilumo skatinimas ir Europos bendradarbiavimas užtikrinant kokybę. Kad šie pakeitimai įsigaliotų ir galėtų veikti skaidriai bei harmoningai visoje Europoje, buvo sukurta arba pritaikyta daugybė priemonių, skirtų naudoti instituciniu ir šalies lygmenimis, (ŠMSM, 2018).

BP apima Europos Tarybos (toliau – ET) parengtą Europos apibrėžimą, taigi šiandien BP neapsiriboja tik Europos Sąjungos šalimis. 2001 m. Europos Komisija (toliau – EK) buvo įtraukta kaip visateisė BP narė, o kelios organizacijos prisijungė prie proceso kaip patariančiosios institucijos. Šios organizacijos kartu su Komisija buvo įtrauktos į organizacinę darinį, Bolonijos proceso stebėjimo grupę (toliau – BFUG). Taigi BFUG sudaro tiek Bolonijos atstovai iš pasirašiusių valstybių, tiek Komisijos ir patarėjų organų atstovai.

1997 m. balandžio mėn. Lisabonoje vykusioje diplomatinėje konferencijoje priimta Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros biuro (toliau – UNESCO) konvencija dėl kvalifikacijų pripažinimo buvo įtraukta į BP. Tai daugiašalė teisinė sistema, leidžianti pagerinti tarptautinį aukštojo mokslo kvalifikacijų ir studijų laikotarpių pripažinimą. Pagrindinis Konvencijos įsakymas numato, kad laipsniai ir studijų laikotarpiai turi būti pripažinti, nebent institucija, kuriai pavesta pripažinti, negali įrodyti esminių skirtumų. Šalys, dalyvaujančios BP, turėjo ratifikuoti Lisabonos konvenciją (Konvencija, 1999), nes 2003 m. tai buvo įtraukta į Berlyno komunikatą. Be to, BFUG buvo paskirtas stebėti dalyvaujančių valstybių pažangą įgyvendinant sutartas priemones. Šiose apžvalgos ataskaitose nurodoma dalyvaujančių valstybių pažanga siekiant sutartų tikslų ir jų rengimas buvo apibrėžtas kaip nustatyta BFUG užduotis, kuri atliekama dar iki dabar, nes tai pripažinta kaip puiki priemonė priimtų sprendimų ir jų įgyvendinimo kokybės stebėsenai.

Taip pat po kurio laiko įsteigta Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (toliau – ENQA), kurią sudaro valstybinės institucijos, aukštojo mokslo įstaigų asociacijos ir kokybės užtikrinimo agentūros, bendrai sutarusios laikytis Bolonijos proceso kokybės užtikrinimo reformų pagal Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartus ir gaires (Unit, 2005; Vukasovic, 2014). ENQA skatina bendradarbiavimą kokybės užtikrinimo srityje, o savo nariams ir

suinteresuotosioms šalims Europos aukštojo mokslo erdvėje skleidžia informaciją ir patirtį, kad puoselėtų Europos kokybės užtikrinimą (Kettunen, 2012).

Tikslai, dėl kurių buvo susitarta BP metu, stebimi ir skatinami naudojantis institucionalizuota komunikacija, lyginamosios analizės priemonėmis ir keičiantis informacija tarptautiniuose tinkluose. Svarbiausia paminėti, kad po šios deklaracijos prasidėjo ministrų susitikimai. Iš pradžių tikėtasi, kad jie bus organizuojami kas dvejus metus, tačiau dėl įvairių kliūčių, vykstant ES ir kitas EHEA valstybes nares, palietusiems įvykiams, šis dažnumas pasikeitė. Šiuose susitikimuose sprendžiama dėl bendrų tikslų įgyvendinimo, bet pirmiausia per tolesnes grupes, nacionalinius komitetus ir nacionalines Bolonijos grupes, palaikančias atsakingas ministerijas. Tačiau nėra teisiškai privalomų reikalavimų, kurie įpareigotų pasirašiusias valstybes įgyvendinti reformas, ir nėra centrinės valdymo institucijos. Priede Nr. 1 atlikta visų Europos aukštojo mokslo erdvę reguliuojančių komunikatų ir deklaracijų analizė. Matant šių dokumentų priėmimo istorinę perspektyvą galima apibendrinti tikslus, kurie buvo keliami kiekviename iš šių dokumentų. Ši analizė atlikta apibendrinant tekstuose minimus tikslus ir neplėtojant priemonių, kurios numatomos tiems tikslams pasiekti. Šie komunikatai suformuoja mintį apie tai, kad nesikišant į aukštųjų mokyklų išskirtinumus, kurie yra pabrėžiami kaip Europos aukštojo mokslo unikalumas, gali būti suformuojami kokybės principai, kuriais vadovaujantis galima pasiekti labiau palyginamų rezultatų, visos Europos lygmeniu, (EHEA, 1998-2020). Autorinės lentelės turinys ir apibendrinimas parentas „Bolonijos proceso įgyvendinimo apžvalga: 2020“, (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2020).

Atliekamam darbui ir bendrai kokybės politikai aukštajame moksle svarbiausi šie: 2003 m. Bergeno komunikatas, kuriame pirmą kartą akcentuojama kokybės svarba aukštajame moksle ir tai, kad norint pasiekti aukštų rezultatų kaip bendrijai šioje srityje turime investuoti į visas kokybės užtikrinimą garantuojančias veiklas, (EHEA, 2003). Taip pat, 2005 m. Berlyno komunikatas, kuriuo įtvirtinama, kad turime priimti bendrus ESG, (EHEA, 2005). 2009 m. ESG buvo priimtas ir pradėtas taikyti EHEA, (EHEA, 2009). 2015 m. Jerevane buvo priimtas atnaujintos gairės atsižvelgiant į tuometinę EHEA situaciją ir tobulintinas vietas, ši gairių versija vis dar aktuali ir neatnaujinta, tačiau be jos negalime suvokti EHEA, nes tai tapo kokybės užtikrinimo susitarimu aukštajame moksle, taip kaip versle yra tapusios ISO, LEAN, EFQM ar kitos sistemos, (EHEA, 2015).

2.2. Europos universitetų aljansai ir vidinis kokybės užtikrinimas

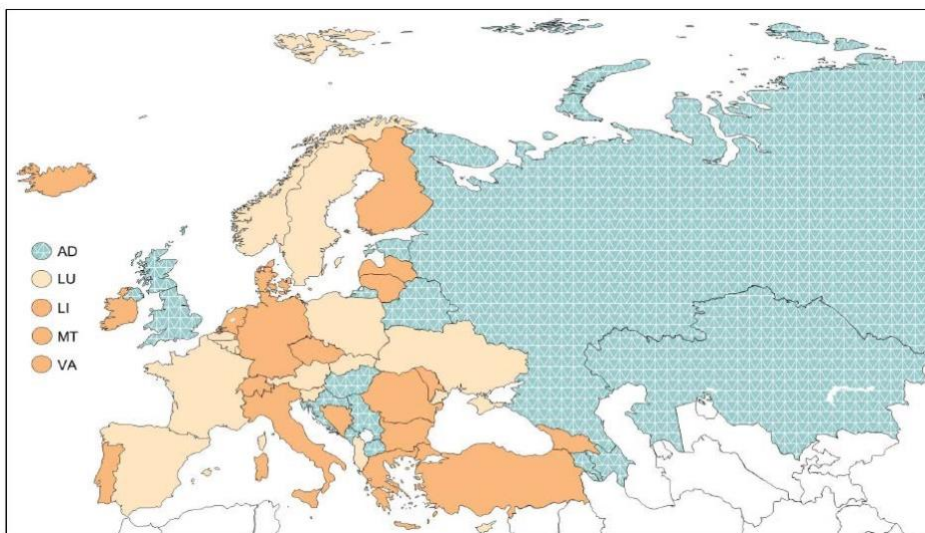
2018 m. Paryžiuje vykusiam Europos ministrų susitikimui buvo parengta Bolonijos proceso įgyvendinimo ataskaita apie Europos aukštojo mokslo erdvės situaciją 2018 m. Ši ataskaita pateikia

platų ir išsamų vaizdą apie tai, kaip EHEA nuo 2015 m. Jerevano konferencijoje priimtų sprendimų pajudėjo juos įgyvendinant nacionalinėje teisėje bei aukštosiose mokyklose. Vertinant laikotarpį nuo šios konferencijos iki Paryžiuje vykusio ministrų susitikimo tai nebuvo radikalių pokyčių laikotarpis. Vietoj to, daugumai šalių pastarieji metai buvo sutelkti į reformų įgyvendinimo stiprinimą. BFUG nustatė tris pagrindinius įsipareigojimus, kuriais grindžiama EHEA. Šie įsipareigojimai yra susiję su trijų pakopų laipsnio struktūros įgyvendinimu, kvalifikacijų pripažinimu ir kokybės užtikrinimu. Remiantis šiais trimis pjūviais buvo parengta ši ataskaita. Šiame darbe pateikiami du paveikslai iš šios ataskaitos. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018)

Nors vidinis kokybės užtikrinimas yra kertinis pasitikėjimo institucijų veikla instrumentas visoje EHEA, šioje ataskaitoje galima pamatyti tik bendrą vaizdą, ir mažai ką pasakyti apie tai, kaip kokybės užtikrinimas iš tikrųjų plėtojamas aukštojo mokslo įstaigose. Nepaisant to, teisės aktai yra galingas svirtas šalims priversti įdiegti tam tikrą kokybės užtikrinimo praktiką. Tai taip pat dažniausiai naudojama praktika Europoje – tik mažuma šalių linkę daryti įtaką kokybės užtikrinimo elgsenai, kitais mechanizmais. (3 pav.) apžvelgiama ši situacija, atsižvelgiant į tai, kad aukštosios mokyklos turi parengti ir paskelbti vidaus kokybės užtikrinimo strategiją.

3 paveikslas

Reikalavimai aukštosioms mokykloms parengti ir paskelbti kokybės užtikrinimo strategijas, 2016/17,



Šaltinis: https://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/bologna_internet_0.pdf

Paveikslo reikšmės:

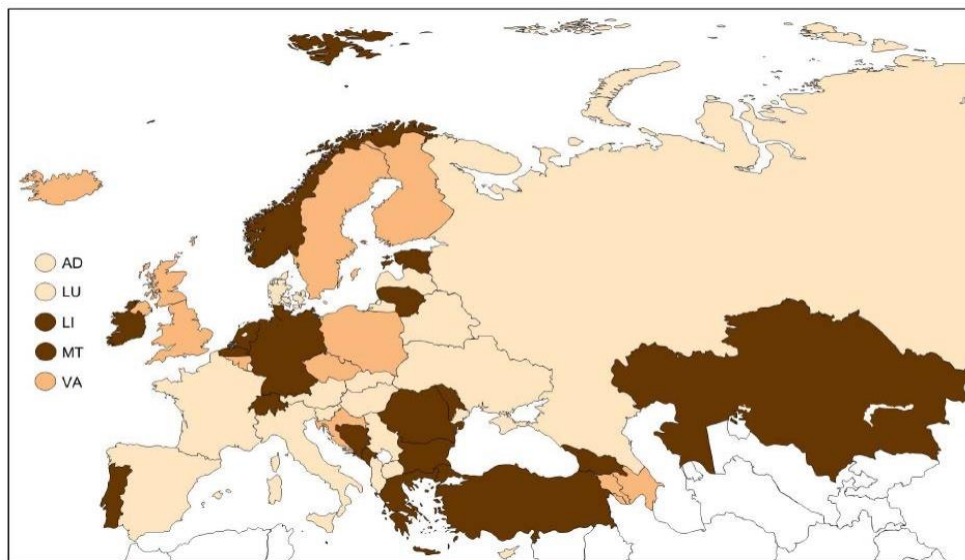
- Teisės aktais reikalaujama, kad aukštosios mokyklos turėtų kokybės užtikrinimo strategiją ir ją paskelbtų,
- Teisės aktais reikalaujama, kad aukštosios mokyklos įstaigos turėtų kokybės užtikrinimo strategiją, tačiau neprivalo jos skelbti,

■ Aukštosios mokyklos teisiškai neprivalo turėti kokybės užtikrinimo strategijos

20 sistemų reikalaujama, kad visos aukštojo mokslo įstaigos vykdytų kokybės užtikrinimo politiką, taip pat privalo jas viešinti. Lietuva, Vokietija, Italija, Austrija šios Arqus aljanso narės yra tarp šių valstybių. Nors kitose 13 sistemų įstaigoms tenka pareiga parengti kokybės užtikrinimo politiką, pačios institucijos turi nuspręsti, ar jos skelbiamos. Tarp šių valstybių yra likusių trijų Arqus aljanso aukštųjų mokyklų valstybės: Ispanijos, Prancūzijos ir Norvegijos. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad net 15 valstybių savo teisės aktuose neįpareigoja aukštųjų mokyklų turėti kokybės užtikrinimo strategijas. (4 pav.) pavaizduota, kaip sėkmingai ESG:2015 buvo perkelta į išorės kokybės užtikrinimo praktiką. Valstybių bu prašoma atsakyti ar kokybės užtikrinimo agentūroms keliami reikalavimai atsižvelgti į ESG nurodytus elementus, atliekant kokybės užtikrinimo procedūras atliekant aukštųjų mokyklų išorinį vertinimą.

4 paveikslas

Išorinio kokybės užtikrinimo reikalavimai, siekiant atsižvelgti į ESG 2015 nurodytus elementus, 2016/17 metų situacija



Šaltinis: https://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/bologna_internet_0.pdf

Paveikslo reikšmės:

- Išorinis kokybės užtikrinimas reikalauja atsižvelgti į visus ESG 2015 elementus
- Paprastai išorinis kokybės užtikrinimas atsižvelgia į visus ESG 2015 elementus
- Išorės kokybės užtikrinimas reikalauja atsižvelgti į daugumą ESG 2015 elementų

20 valstybių atsakė, kad jų kokybės užtikrinimo sistemai reikia įvertinti visus ESG elementus atliekant išorines kokybės užtikrinimo procedūras. Tarp šių atsakiusiųjų šios valstybės, kuriose yra Arqus aljanso aukštosios mokyklos: Lietuva, Norvegija, Vokietija. Kitose 12 valstybių sistemų arba

keliami reikalavimai, kad šie klausimai būtų svarstomi atliekant išorinius kokybės užtikrinimo procesus, arba praktiškai jie paprastai yra svarstomi. Į šią grupę įeina šalys, kuriose kokybės užtikrinimo sistema yra mažiau privaloma, todėl kokybės užtikrinimas gali būti sutelktas į svarbiausius konkrečių aukštojo mokslo institucijų ir (arba) programų klausimus. Tarp šių valstybių yra Austrija, kurioje yra viena iš Arqus aljanso AM. Likusiose 18 valstybių sistemų dauguma elementų yra reikalingi arba paprastai įvyksta praktiškai. Tačiau yra keletas elementų, kurie nėra integruoti į tipinius išorės kokybės užtikrinimo procesus. Šiose sistemose, nors išorinio kokybės užtikrinimo modelyje gali būti manoma, kad išorės kokybės užtikrinimo procesuose nereikia tiesiogiai spręsti tam tikrų elementų, taip pat gali būti patobulinimų integruojant visus pagrindinius ESG:2015 aspektus. Tarp šių valstybių: Prancūzija, Ispanija ir Norvegija, kuriose yra veikiančios Arqus aljanso AM.

Vadovaujantis Jerevane organizuotos konferencijos pateikiamoje medžiagoje, ESG įgyvendinimo srityje buvo galima pastebėti nedaug pažangos – bent jau remiantis nagrinėtoje Bolonijos proceso įgyvendinimo ataskaitoje pateiktais duomenimis (EHEA, 2015). Tai iš dalies lėmė laikas, reikalingas kokybės užtikrinimo agentūroms ir aukštojo mokslo institucijoms įgyvendinti naują ESG:2015 versiją. Todėl Paryžiaus ministrų susitikime (2018 m.) Komunikate ministrai įsipareigojo pašalinti savo nacionaliniuose įstatymuose ir kituose teisės aktuose likusias kliūtis, trukdančias įgyvendinti ESG, ir sudaryti sąlygas bei skatinti naudoti Europos požiūrį užtikrinant kokybę, (EHEA, 2018).

Nors Bergeno, Londono ir Jerevano komunikatuose buvo pažymėti pagrindiniai etapai, susiję su kokybės užtikrinimo infrastruktūros plėtra EHEA, Paryžiaus komunikatas sujungė šiuos įsipareigojimus į vieną pagrindinį įsipareigojimą „*kokybės užtikrinimas laikantis kokybės standartų ir gairių*“, (EHEA, 2018). Taip pat Komunikatų ir Deklaracijų įsipareigojimai atvaizduojami ir (priede Nr. 1).

Be labai svarbios analizės apie tai kaip taikoma ESG ir kaip ji perkelta į praktiką Paryžiuje vykusiame ministrų susitarime buvo įtvirtinta ir labai svarbi visam Europos aukštajam mokslui ir potencialiai proveržį garantuosianti – **Europos universitetų iniciatyva**. Šią iniciatyvą pirmasis savo žymiojoje 2017 m. rugsėjo 26 d. „Sorbonos kalboje“ pasakė Prancūzijos Respublikos prezidentas Emanuelis Makronas (2017): „*Manau, kad turėtume sukurti Europos universitetus - universitetų tinklą visoje Europoje su programomis, kurių visi studentai studijuoja užsienyje ir lanko paskaitas bent dviem kalbomis. Šie Europos universitetai taip pat paskatins švietimo naujoves ir siekį tobulėti. Turėtume išsikelti tikslą iki 2024 m. sukurti bent 20 tokių. Tačiau pirmąjį iš šių universitetų turime pradėti steigti jau kitais mokslo metais, turėdami tikrus Europos semestrus ir tikrus Europos diplomus*“, (psl. 4),

(Ouest-France, 2017). Šia kalba prezidentas įkvėpė Europą naujiems pokyčiams ir iniciatyvoms įvairiose srityse, o šis minimas tikslas palydėtas to, kad Bolonijos proceso kontekste ši iniciatyva atsirado per prezidento įvardintus vienerius metus. Paryžiaus komunikate ši iniciatyva minima kaip integruoto tarpvalstybinį bendradarbiavimo aukštajame moksle, mokslinių tyrimų, inovacijų srityse, proveržio ir bendro susitarimo galimybė, kuria taip pat didinamas dėstytojų, studentų ir tyrėjų mobilumas ir kviečiamos aukštosios mokyklos platesniam bendradarbiavimui, kuriant jungtines studijų programas visoje EHEA, (EHEA, 2018). Ši iniciatyva Europos universitetus ir naujai suformuotus Europos universitetų aljansus ar tinklus turėtų įkvėpti vykdyti ilgalaikę bendradarbiavimo strategiją, o ES parama šiems aljansams turėtų leisti išplėsti bendradarbiavimą nauju / aukštesniu lygmeniu. Naujieji Europos universitetai turi pasiūlyti:

- didesnę ir labiau integruotą studentų, mokslininkų ir personalo judumą, kuris palengvintų žinių perdavimą tarpvalstybiniu mastu.
- novatoriškas studijų koncepcijas (įskaitant skaitmenines paslaugas, mokslinių tyrimų integravimą į mokymą, įvairių kalbų mokymąsi ir praktiką, į visuomenės iššūkių sprendimą orientuotas tarpuniversitetines užduotis ir kt.)
- glaudų bendradarbiavimą švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų srityse;
- regioninės plėtros planus.

Taip pat Europos universitetai pretenduojantys tapti naujaisiais Europos universitetų iniciatyvos aljansų ar tinklų kūrėjais turėjo atitikti šiuos kriterijus:

- Europos universitetų aljanse ar tinkle dalyvaujančios AM atspindi Europos įvairovę (geografiškai - skirtingų tipų aukštojo mokslo įstaigos);
- Europos universitetų aljanse ar tinkle dalyvaujančios AM yra socialiai įtraukios, propaguoja europines vertybes ir stiprina Europos sanglaudą;
- Ilgainiui Europos universitetai gali prisidėti kuriant aukštojo mokslo politiką, pavyzdžiui, Europos kaip žemyno diplomo kūrimo klausimu ar kitais aktualiais klausimais.

Remiantis informacija pateikiama Europos komisijos atstovybės Lietuvoje puslapyje (2021) pirmuoju kvietimu 2019 m. iš gautų 54 paraiškų buvo atrinkta 17 pirmųjų Europos universitetų sąjungų, apimančių 114 aukštojo mokslo įstaigų iš 24 valstybių narių. Tarp šių pirmųjų aljansų yra ir **Arqus aljansas**, kurio nariais yra ir Vilniaus universitetas. O 2020 m. į kvietimą teikti paraiškas, gautos 62 paraiškos, o atrinktos 24 naujos „Europos universiteto“ iniciatyvos aljansai ar tinklai, apimantys 165 aukštojo mokslo įstaigas iš 26 valstybių narių ir kitų programoje „Erasmus+“ dalyvaujančių šalių. 41 Europos universitetų aljansai ar tinklai išbandys įvairius Europos universitetų koncepcijos modelius

ir nagrinės jų galimybes iš esmės keisti aukštąjį mokslą. Europos universitetų iniciatyva bus visiškai įdiegta ir plėtojama pagal 2021–2027 m. programą „Erasmus“ (EK, 2021). Ši iniciatyva sukurta proveržio kūrimui Europos aukštojo mokslo erdvėje ir šie naujai sukurti aljansai ar tinklai turės užtikrinti kokybiškai veikiančią Europos universiteto idėją. Jie formuos savo kokybės politikas, kurs kokybės užtikrinimo sistemas aljanso viduje, todėl tam būtina sukurti kokybės užtikrinimo sistemų taikymo patirtis analizuojančius modelius, kurie prisidėtų išsiaiškinant patirtis ir padėtų adaptuoti gerąsias patirtis ir jas pritaikyti Europos lygmeniu.

Šios iniciatyvos aljansų ar tinklų pirminė veiklos apžvalga buvo pristatyta nuotoliniame ministrų susitikime, kuris vyko pirmąkart tokiu būdu dėl pandemijos sukeltų sąlygų. Šiame susitikime buvo priimtas ir naujausias Romos komunikatas (2020 m.). Jis yra dar mažai nagrinėtas moksliniuose straipsniuose, kurie būtų prieinami duomenų bazėse. Atsižvelgdamas į šio komunikato neištirtumą, moksliniuose straipsniuose, pabandysiu akcentuoti darbe svarbiausias sritis, kurios lems tolimesnę EHEA kokybės politiką. Šis komunikatas labai aiškiai nubrėžė prioritetus EHEA iki 2030, tai įtraukumas, inovatyvumas ir susitelkimas bendriems sisteminiams pokyčiams susijusių veiklų įgyvendinime. Šioje vizijoje įvardijami ir trys kertiniai objektai tai mokymosi visą gyvenimą principas, JT patvirtinti Darnaus vystymosi tikslai ir kokybės politiką (EHEA, 2020).

Šiame Komunikate išskiriama, kad kokybiškas švietimas ir toliau išliks skiriamuoju EHEA ženklu. Tvirta akademinio ir mokslinio vientisumo kultūra, blokuojanti visų formų akademinį sukčiavimą ir mokslinės tiesos iškraipymą, bus palaikoma visų aukštojo mokslo institucijų ir visų valstybių valdžių. Šie principai atsirado dėl COVID-19 susiformavusios melagingų naujienų „fake news“ praktikos, kuri trukdė mokslui paaiškinti ir tirti susidariusias situacijas, ieškant bendrų vardiklių ar šviečiant visuomenę. Komunikate akcentuojama pažanga, padaryta kuriant kokybės užtikrinimo sistemas, suderintas su ESG, šią pažangą galime matyti ir (priede Nr. 1), (EHEA, 2020).

Taip pat pripažįstamos kliūtys, kurios susijusios su tarpvalstybine EQAR registruotų agentūrų veikla ir Europos požiūrio į kokybės užtikrinimo taikymą jungtinėms programoms. Įsipareigojama užtikrinti išorės kokybės užtikrinimo susitarimus, taikyti vienodus standartus ir teikti vienodas paslaugas tiek visoje EHEA, tiek kiekvienos valstybės narės viduje. Atsižvelgiama į didesnio mokymosi kelių lankstumo ir atvirumo, mažesnių mokymosi vienetų („microcredentials“) ir didesnės aukštųjų mokyklų sinergijos poreikį. O kaip pagrindinis raginamas įvardijamas į kokybės tobulinimą orientuoto ESG panaudojimą remiant aukštojo mokslo naujoves, stiprinant Europos universitetų iniciatyvos aljansus ir kuriant aukštojo mokslo kokybę užtikrinančią aplinką. Šios komunikate

įvardinamos iniciatyvos kuria prielaidas tolimesniems ir labai svarbiems Europos aukštojo mokslo erdvės tyrimams, kurie tirtų ESG panaudojimą aukštųjų mokyklų ir aljansų praktikoje (EHEA, 2020). **Apibendrinant** visą skyrių su jo poskyriais, galime matyti kokybės suvokimo aukštajame moksle istoriją ir Europos aukštojo mokslo erdvės pažangą. Prielaidos išdėstytos Deklaracijose ir Komunikatuose tapo stiprios ir nuolat tobulėjančios EHEA pagrindu, be kurio neįsivaizduojama kitokia Europos aukštojo mokslo erdvė. Šie EHEA ministrų konferencijų susitarimai lėmė aiškią viziją kokybės ir kokybės užtikrinimo tobulėjimui. Taip pat matoma, kaip ESG pakeitė valstybių ir institucijų požiūrį į kokybės užtikrinimą aukštajame moksle. Šis įrankis gali būti laikomas bendru principu, kurį Europos aukštosios mokyklos rado kaip bendrą svarbiausias sritis identifikuojantį įrankį susitarimui pasiekti valstybiniu ir instituciniu lygmenimis. Pasiremdamas tuo, kad Paryžiaus ministrų susitikimui parengtoje Bolonijos proceso įgyvendinimo ataskaitoje:2018 (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2018) aiškiai matomas ESG panaudojimas valstybėse ir institucijose aukštojo mokslo kokybės gerinimui, o Romos komunikate šis įrankis įvardinamas kaip neatsiejamasis kokybės užtikrinimo elementas aukštajame moksle ir naujai besikuriančiose jungtinėse programose ir aljansuose. Ši nuostata išlaikoma ir naujausiojoje EUA strategijoje, kurioje pabrėžiama, tai, kad Universitetai bus priversti būti dar labiau tarptautiški ir nebeturėti sienų, tai suformuos dar aukštesnį poreikį kokybei ir jos pasiekimui per visas Universitetų misijas (EUA, 2021). Savo tolimesnę darbo dalį skirsiu ESG pirmosios dalies ir kitų vidinių kokybės vadybos sistemos taikymo pavyzdžių aukštajame moksle analizei. Norint pasiekti įvardintus aukštus tikslus kokybei EHEA, turime suprasti kaip vidinės kokybės užtikrinimo sistemos prisideda prie organizacijos kokybės suvokimo lygmens didinimo, kokiuose aukštųjų mokyklų procesuose taikomos, kokių lygmeniu: valstybiniu, instituciniu, padalinio ar programos bei kokiose taikymo srityse vidinių kokybės užtikrinimo sistemų praktikos yra galimos ir turinčios potencialo (EHEA, 1998-2020).

3. KOKYBĖS PRIEMONIŲ TAIKYMAS AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOSE

Naudojant Vilniaus universitete (toliau – VU) prieinamas duomenų bazes „Emerald“, „Ebsco“, „Researchgate“, „Taylor and Francis“, „Scopus“ atlikta kokybės užtikrinimo sistemų aukštajame moksle analizė. Europos aukštojo mokslo erdvėje skirtinguose AM veiklos procesuose panaudojami kokybės standartai, jų elementai, taip pat egzistuoja skirtingos vidinių KUS taikymo patirtys. Esminis šios analizės tikslas išsiaiškinti kokie kokybės priemonės: kokybės modeliai, standartai ir jų elementai yra taikomi aukštajame moksle, kokios yra jų taikymo praktikos ir su kokiomis patirtimis AM susidūrė diegiant šias sistemas. Akcentuotina, kad šia analize, neturima tikslo gilintis į visus kokybės standartus ir jų elementus, bet bandoma apimti tas, kurios dažniausiai sutinkamos literatūroje ir buvo rastos vartojant paieškos raktažodžius: „*quality assurance systems*“, „*internal quality assurance*“, „*quality in higher education*“, „*QA in higher education*“. Ši paieška buvo taikoma straipsniams nuo 2015 iki 2020 m. Įgyvendinus šią paiešką rasta ir senesnių autorių minčių, kurios taip pat pateikiamos analizėse, nes jomis remiantis buvo galima įvardinti KUS taikymo sritis.

3.1. Kokybės priemonių analizė vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose

Literatūrinėje apžvalgoje svarbu įsivardinti aukštųjų mokyklų procesus, kuriems taikomos KUS. Tai gali suteikti potencialiai platesnių praktikų ir suvokimo kaip skirtinguose aukštosios mokyklos procesuose galima adaptuoti KUS. Universitetų procesai ir padėtis keitėsi, nes vystėsi ir universitetų vaidmuo visuomenėje, ir jų santykis su visuomene. Pirmoji švietimo (mokymo, studijų) misija įkvepia antrąją tyrimų (mokslo) misiją, kuri savo ruožtu veda prie trečiosios universiteto socialinės ir ekonominės plėtros misijos. Prie šių trijų pagrindinių universitetų misijų ar procesų turime pridėti ketvirtąją, apimančią įvairiausias paslaugas ir procesus, pradedant administracinėmis paslaugomis ir baigiant kitais paramos procesais bei veikla pirmosioms trimis misijoms įgyvendinti, ši misija vadinama palaikančiaisiais procesais. (Pinheiro, R., ir kiti, 2012, Etzkowitz, H., 2008, Sam, C. Ir van der Sijde, P., 2014, Yeo, R. and Li, J., 2014). Apibendrinus šias mintis magistro darbe, analizuojant aukštųjų mokyklų vidines KUS, analizei ir taikymo praktikų paieškai, bus naudojami keturi aukštųjų mokyklų procesai: mokslas, studijos, poveikis visuomenei, palaikantieji procesai. Jais naudojantis bus vertinamos vidinių KUS perspektyvos.

Manatos, M.J. ir kiti (2018) savo tyrime naudoja ir tris taikymo lygius, kuriais vertinamos KUS, tai yra Institucinis, padalinio, ir programos, šiuos tris KUS taikymo lygius dar 2000 m. buvo išskyrę ir Brennan ir Shah (Brennan ir Shah, 2000, Manatos, M.J. ir kiti, 2018). Mokslinėje literatūroje bus

ieškoma konkrečių kokybės priemonių taikymo patirčių šiuose procesuose ir taikymo lygiuose, o apibendrinime pateikiami rezultatai iš atliktos analizės bendroje lentelėje (9 lentelėje).

Šiandien aukštosios mokyklos susiduria su ekonominiais, politiniais ir socialiniais globalizacijos iššūkiais pozicionuodamos save darbo ir švietimo sferose. Universitetų vadovybės supranta didesnę efektyvaus kokybės valdymo svarbą siekiant užtikrinti kokybišką išsilavinimą ir parengiant konkurencingus absolventus potencialiems suinteresuotiesiems subjektams. Aukštosios mokyklos siekdamos puoselėti dinamišką institucinę ekosistemą, įgyti konkurencinį pranašumą, stiprinti savo dalyvavimą pasaulinėse rinkose ir sukurti tvirtus ryšius su pramone ir kitais valstybiniais bei privačiais veikėjais. Taip pat, turi aktyviau orientuotis į rinką, siekti komercializavimo ir ilgalaikio tvarumo, kad pritrauktų geriausius studentus ir dėstytojus. Todėl pagrindinis Aukštųjų mokyklų siekis turi būti kokybės vadybos sistemų gerųjų praktikų adaptavimas ir integravimas į institucijas. Kadangi aukštojo mokslo produktas yra visos šalies ir visuomenės pagrindas, atsiranda poreikis taikyti novatorišką požiūrį, siekiant iš naujo apsvarstyti esamą kokybės valdymo sistemą, (M. Gulden ir kiti, 2020). Kokybės vadyba (įskaitant kokybės vertinimo procesą) palaipsniui buvo pripažinta svarbia viso pasaulio aukštojo mokslo įstaigų bendrosios valdymo sistemos dalimi (Vykydal D, Folta M, Nenadál J., 2020). Šių praktikų rinkoje yra pačių įvairiausių, tačiau tyrimų analizuojančių gerąsias ir blogąsias aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemų taikymo ir derinimo tarpusavyje praktikas yra mažai. Atliktos analizės yra pakankamai seniai darytos, skirtingoms kokybės vadybos sistemoms, skirtingiems aukštosios mokyklos procesams, skirtingiems institucijos lygmenims. Todėl beieškant kilo nemažai sunkumų, tačiau atsispyrus nuo konkrečios kokybės vadybos sistemos, konkrečiame pasaulio regione informacijos paieškos palengvėjo. Sunder, 2016 m. savo straipsnyje išanalizavo visą įvairovę kokybės vadybos priemonių, kurios taikomos aukštajame moksle ir pateikė skirtingas jų panaudojimo praktikas. Ji analizavo šias kokybės priemones: Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV), „Kaizen“, „6 Sigma“, „Lean ir 6 Sigma“. Šiame straipsnyje minima, kad geriausiai šios kokybės priemonės pritaikomos – studijose ir palaikančiuosiuose procesuose, kuriuos organizuoja aukštosios mokyklos. Ji taip pat pabrėžė, kad reikėtų atlikti detalesnius tyrimus, kitų kokybės priemonių taikymo praktikų, tokių kaip EFQM, „Baldridge Performance Excellence Program“ ir kt. analizei, (Sunder, 2016). Vertėtų pabrėžti, kad paieškos įrankiuose buvo ir pavienių straipsnių apie šių praktikų panaudojimą, tačiau daugiausiai informacijos rasta apie šias, pirmąsias tris minimas kokybės priemones:

:

- EFQM
- ISO:9001
- LEAN
- ESG (pirmoji dalis)

Norima atkreipti dėmesį, kad apie ESG taikymą mokslinių tyrimų yra pakankamai mažai, tačiau šis kokybės standartas, kaip jau minėta aukščiau pristatytoje Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo politikos ir su ja susijusių dokumentų analizėje yra svarbus kokybės standartas, kuris sukurtas per bendrus susitarimus Europos regionui, todėl jo taikymo patirtys analizuojamos taip, kaip ir kitų trijų kokybės priemonių.

„EFQM tobulumo modelio tikslas – nenutrūkstamas organizacijos veiklos tobulinimas (efektyvumo, rezultatyvumo ir veiksmingumo didinimas)“ (Kvalitetas, 2021). Keičiantis aplinkybėmis, kurias įvardinau pradėdamas šį skyrių aukštojo mokslo įstaigos pradėjo naudoti įvairius kokybės valdymo modelius, įskaitant EFQM (Sadeh ir Garkaz, 2015), įkurto 1989 m. siekiant skatinti Europos verslo konkurencingumą ir taip sukuriant Europos tobulumo modelį. Motyvuotas Baldrige Performance Excellence Program (JAV) ir Demingo modelio (Japonija) sėkmės (Hides et al., 2004), EFQM kompetencijos modelis yra išsami kokybės užtikrinimo ir kokybės vertinimo priemonė (Nenadál, 2015), iš pradžių taikyta pramonės organizacijose, ir kuri buvo naudojama daugiau nei du dešimtmečius, palaipsniui sukeldama augantį tiek privačių, tiek viešųjų organizacijų susidomėjimą kituose sektoriuose, įskaitant švietimo įstaigas.

Universitetas turi ypač stebėti, analizuoti, ieškoti naujų sprendimų, pritaikyti adekvačius struktūros ir valdymo pokyčius, visų pirma stebėti ir patikrinti mūsų sprendimų įtaką. EFQM tobulumo modelis yra galimybė palyginti pasiektus rezultatus su kitais kas leistų atkreipti socialinių partnerių ir potencialių studentų dėmesį į aukštąsias mokyklas (Jitka ir kiti, 2010). O Sadeh ir Garkaz (2015) atliktame tyrime buvo taikomi penki EFQM modelio kriterijai kokybės valdymui aukštosiose mokyklose iširti. Nustatyta, kad šis kokybės vadybos modelis gali būti taikomas aukštosios mokyklos kontekste studijas analizuojant kaip paslaugą. Taip pat pateiktos išvados, kad tolimesniuose tyrimuose reikėtų analizuoti tokius modelius kaip „Baldrige Performance Excellence Program“, bei adaptuoti šį modelį naudojant ISO:9001 (2015) standartus, (Sadeh ir Garkaz, 2015)

Laurett, R. and Mendes, L. (2019), tyrime analizuojamos įvairios EFQM taikymo praktikos aukštojo mokslo institucijose. Remiantis praktiniu indėliu, keli literatūroje aprašyti atvejai rodo, kad norint padėti racionaliai priimti sprendimus organizacijose, einančiose jų kompetencijos keliu, EFQM

tobulumo modelio naudojimas gali duoti keletą galimų privalumų: galimybę kreiptis dėl kokybės aukštojo mokslo institucijoje, didesnis dėmesys klientui, efektyvus ir į tikslą orientuotas vidinis bendravimas, stipriųjų pusių ir tobulintinų sričių nustatymas, išlaidų taupymas, didesnės žinios apie su kokybe susijusius klausimus, didesnis darbuotojų įsitraukimas ir įsipareigojimas tobulinti paslaugas, bendro tobulinimo požiūrio kūrimas, paslaugų tobulinimas kokybė, ilgalaikis ir objektyvus sprendimų priėmimas ir kultūrinis poslinkis, (Laurett, R. and Mendes, L., 2019).

Apibendrinant visi šie EFQM tobulumo modelio taikymo pavyzdžiai leidžia matyti šią kokybės priemonę, kaip tinkamą taikyti institucijose. Šią kokybės priemonę remiantis atlikta literatūros analize geriausiai galima pritaikyti: AM studijų ir palaikančiuosiuose procesuose. Pateiktuose straipsniuose ir juose atliktuose tyrimuose matomos sąsajos su kitomis kokybės priemonėmis, kurias rekomenduojama derinti AM.

Kita kokybės priemonė taikoma aukštosiose mokyklose – **Lean**. Lean yra principų ir praktikų rinkinys, per kelis dešimtmečius sukurtas „Toyota Motor Company“, siekiant nustatyti veiklos meistriškumą kaip strateginį prioritetą. „Toyota Way“ (Liker, 2004) pabrėžė nuolatinį tobulėjimą ir pagarbą darbuotojams, kaip raktą į strateginę verslo filosofiją, siekiant pagerinti produktų kokybę. Lean metodika aukštojo mokslo srityje (Balzer, 2010) leido aukštojo mokslo institucijoms siekti panašių patobulinimų, atsižvelgiant į aukštojo mokslo rinkos poreikius ir padėjo eliminuojant švaistymus, kurie atsirasdavo dėl AM veiklos procesų gausos ir socialininkų dalininkų kiekio, jų įvairovės ir kokybės kultūrą kuriančių dalyvių skirtingų poreikių.

Lean praktika ir metodai tampa įprasti paslaugų sektoriuje, pavyzdžiui, viešajame sektoriuje (Cudney et al., 2020). Lean filosofijos ir jos valdymo procedūrų teikiama proceso tobulinimo galimybė yra plačiai svarstoma ir priimama kaip tobulinimo programa tiek paslaugų, tiek gamybos, tiek valstybinėse, tiek privačiose organizacijose. Tačiau aukštojo mokslo srityje Lean vis dar per mažai analizuota kaip kokybės priemonė, kuri gali būti panaudojama AM kokybės užtikrinimo sistemose, taip pat trūksta ir jos praktinio taikymo analizių (Tetteh, 2019, Antony J., 2018, Kazancoglu ir Ozkan-Ozen, 2019). 2021 m. Luiz, Tonetto, Veiga ir A. R. Moreira straipsnyje vertintas Lean panaudojimas vienoje iš Brazilijos aukštųjų mokyklų. švaistymams identifikuoti ir jiems pašalinti. Šiame straipsnyje pateikiamas visas procesas bei naudoti įvairūs Lean elementai. Verta pabrėžti, kad vertinant eilę straipsnių, kurie buvo cituojami nagrinėtoje literatūroje Lean įvardinama kaip kokybės priemonė, kurios metodai puikiai tinkami panaudoti aukštosiose mokyklose palaikančiųjų sistemų (paslaugų ir išteklių) aukštosios mokyklos kokybės valdymui, (Tonetto L., Veiga ir A. R. Moreira, 2021).

Apibendrinant šios kokybės priemonės taikymą aukštosiose mokyklose, noriu pasiremti geriausiai percituojamu straipsniu Lean taikymo aukštosiose mokyklose srityje, kuriame (Balzer, W.K., Francis, D.E., Krehbiel, T.C. and Shea, N., 2016) įvardina Lean kaip turinčią reikšmingą ir išmatuojamą vertę, kai ji panaudojama aukštojo mokslo akademinėms ir administracinėms operacijoms gerinti, t.y. palaikantiesiems aukštosios mokyklos procesams gerinti. Tokie patobulinimai yra veiksmingi departamento / padalinio lygiu arba visoje įstaigoje. Tačiau Lean įgyvendinimas įstaigoje yra rimta priemonė, kuri daro didžiausią įtaką, jei ji apima ilgalaikį strateginį planavimą bei yra įtraukiama kaip priemonė, kuri naudojama nuo pat organizacijos strateginio veiklos planavimo pradžios.

Dar viena kokybės priemonė taikoma AM, remiantis atlikta analize yra **ISO 9001:2015**. Naujausi tarptautiniai kokybės operacijų, prekių ir paslaugų tobulinimo ir valdymo standartai buvo paskelbti 2015 m. ISO 9001 (2015) yra tarptautinis standartas, apibrėžiantis reikalavimus įstaigoms kurti ir taikyti kokybės vadybos sistemą (KVS). ISO 9001:2015 yra tarptautinių standartizacijos organizacijos (ISO) išleistų standartų grupės dalis ir dažnai vadinama „ISO 9000 serija“ arba „ISO 9000 šeima“. ISO 9001:2015 nustato būtiniausius reikalavimus organizacijoms, rengiančioms KVS, ir apibrėžia KVS įgyvendinimo kriterijus, kad būtų užtikrintas pasitikėjimas prekės ar paslaugos atitiktimi anksčiau nustatytiems reikalavimams. Kliento / vartotojo poreikių nustatymas, procesų, skirtų patenkinti šiuos ir kitus poreikius, teikimas, anksčiau sukurtos paslaugos teikimas ir jų atitikimo analizė, taip pat klientų / vartotojų pasitenkinimas ir veiksmai, siekiant pagerinti pasitenkinimą, yra ISO KVS pagrindas. ISO apima organizacinių procesų pakeitimus, siekiant pagerinti ir užtikrinti klientų vertinamų rezultatų kokybę. ISO:9001 (2015) apima šias sritis, kuriomis remiantis galimos atlikti KVS taikymo praktikų platesnės analizės, t.y.: dėmesys klientui, lyderystė, žmonių įsitraukimas, procesinis požiūris, tobulėjimas, įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas, santykių valdymas, (ISO, 2015). Šių taikymo sričių pjūviai bus panaudojami tolimesnėse šio darbo, tiek literatūrinėse, tiek tyrimo dokumentų bei kitų taikomų metodų analizėse. Šie taikymo pjūviai leidžia nustatyti KVS ar KUS dedamąsias, kurios yra esmingos, kad sistema būtų veikianti.

Ispanijoje bendrojo ugdymo mokyklose 2018 m. atliktas tyrimas, kuriuo įrodyta, kad ISO:9001 (2015) kaip kokybės priemonė prisidėjo prie dokumentavimo ir valdymo tobulinimo vertinant, nuolat tobulinant procesus, mokyklos išorinį įvaizdį, išteklių valdymą ir vartotojų pasitenkinimo lygį. Kai kurie patobulinimai tęsėsi laikui bėgant. Verta paminėti, kad ISO:9001 (2015) KVS modelio trūkumai buvo suvokiami kaip didelis biurokratinis krūvis ir „iš viršaus į apačią“ valdymo kultūra. Šio tyrimo išvados rodo, kad kokybės standarto ISO:9001 (2015) taikymo sritis galima sėkmingai priimti

pradinio ir vidurinio ugdymo įstaigose ir kad jie yra tinkami bendrai mokyklų ir švietimo sistemų tobulinimui. (Arribas Díaz, J.A. and Martínez-Mediano, C., 2018).

Tuo tarpu Malaizijoje pagrindinė priežastis, kodėl valstybiniai universitetai įgyvendina ISO:9001 (2015) pagrįstą KUS, yra vyriausybės direktyva. Europoje sukūrus Europos aukštojo mokslo erdvę ir sukuriant bendrą supratimą apie principus ir procedūras, susijusius tiek su vidiniu, tiek su išoriniu kokybės užtikrinimu, buvo skatinama plėtoti kokybės valdymą Europos universitetuose, kurie apibendrinami ESG (Manatos et al., 2018; Kohoutek ir Westerheijden, 2014). Diegiant ISO:9001 (2015) buvo surengta daugybė įvairių mokymų apie ISO:9001 (2015) ir susijusius kursus, kad vadovai, akademikai ir darbuotojai gautų žinių ir supratimo, kaip valdyti ir palaikyti veiksmingą KUS. Iššūkiai, su kuriais susidurta, buvo šie: nepakankami ištekliai, prasta komunikacija, žmonių susidomėjimo stoka, valdymo struktūros pasikeitimas, padidėjęs darbuotojų darbo krūvis ir didelė žmonių (pvz., Kokybės vadovų ir vidaus auditorių) kaita. Kaip universitetas, kuris nuolat mokosi ir tobulėja, buvo imtasi priemonių problemoms ir iššūkiams įveikti per įsipareigojimus, bendravimą ir mokymus visais universiteto lygmenimis (Ab Wahid, R., 2019).

Lietuvos tyrėjų atliktas tyrimas apie ISO:9001 (2015) taikymą Lietuvos aukštosiose mokyklose atskleidė tai, kad ISO:9001 (2015) diegimas, sertifikavimas ir tolesnė priežiūra nėra labai maža, kainuojanti tiek laiko, tiek pastangų ir nėra greitai įgyvendinama. Tačiau neigiamas suvokiamų sąnaudų ir ISO:9001 (2015) įgyvendinimo trukmės poveikis netrukdo priimti standartą. Neigiamas poveikis čia reiškia tik tai, kad kuo didesnės yra diegimo, sertifikavimo ir tolesnės priežiūros išlaidos, ar kuo ilgesnė diegimo trukmė, tuo mažesnė tikimybė, kad aukštoji mokykla pritaikys ISO:9001 (2015), (R. Kasperavičiūtė-Černiauskienė ir D. Serafinas, 2018).

Dėmesys kokybės vadybos sistemos aukštosios mokyklos poveikiui ir sėkmei dažnai priskiriamas ISO 9001:2015 ir kitiems susijusiems ISO standartams (pvz., ISO 26000, ISO 31000), ar kitoms kokybės priemonėms, tokioms kaip (EFQM, LEAN, 6 Sigma ir pan.), (Padró ir Green, 2020).

Apibendrinant galime teigti, kad ISO 9001:2015 (2015) taikymas yra geroji praktika aukštosiose mokyklose, tačiau jos diegimas yra aukštasis mokyklas apkraunantis procesas, todėl šio instrumento diegimas aukštojoje mokykloje kaip kokybės priemonės turėtų būti itin planingas veiksnys, derantis su kitomis aukštųjų mokyklų veiklomis. Taip pat verta pabrėžti, kad vertinant literatūrą galime matyti, kad ši kokybės priemonė taikoma daugiausiai palaikantiesiems procesams (paslaugoms, ištekliams ir kt.), tačiau ją dalinai galima panaudoti ir studijų veiklos procesams.

Kokybės užtikrinimo įvedimas kai kuriuose universitetuose dažnai buvo grindžiamas kitų nusistovėjusių aukštųjų mokyklų sukurto modelio atkartojimu. Dėl to aukštojo mokslo vidaus kokybės užtikrinimo sistemose vyravo panašus modelis. Kitas aukštojo mokslo įstaigų vidaus kokybės užtikrinimo susitarimų įgyvendinimo klausimas buvo tikro įsitraukimo nebuvimas, nes kokybės užtikrinimo procesai kartais buvo naudojami tik rengiantis jų išorės vertinimui ir trūko reikiamo aukštojo mokslo institucijų dalyvavimo ir palaikymo bei švietimo bendruomenės įsitraukimo (Matei, L. ir Curaj A., 2014, p. 114). Jau atliktoje Bolonijos proceso dokumentų analizėje galime matyti, kad Europos aukštojo mokslo erdvėje tokį susitarimą pasiekti pavyko įtvirtinant siekį bendrai kokybės politikai aukštajame moksle. O šį visų įvardintą prioritetą nuspręsta siekti per bendrą dokumentuotą politiką ir standartų rinkinį – **ESG**, apibrėžiantį kokybės užtikrinimo politiką tiek vidiniam, tiek išoriniam studijų kokybės užtikrinimui (EHEA, 2015).

ESG apibrėžė sritis, kurioms turėtų būti taikomos institucinės kokybės užtikrinimo priemonės studijų procese, tačiau standartai neapibrėžė, kaip ši veikla turi būti įgyvendinta. Oficialių išorinių kokybės užtikrinimo mechanizmų nepakako, kad būtų skatinamas reikšmingas kokybės gerinimas ir pertvarkymas aukštųjų mokyklų lygmeniu, ypač mokymo ir mokymosi srityse. Bandymas pritaikyti institucinius procesus formaliems išorės reikalavimams, kai kuriais atvejais vidinius kokybės užtikrinimo procesus paverė biurokratinėmis pratybomis (Loukkola ir Zhang, 2010, p. 36, 39). Tačiau atsižvelgiant į pokyčius Europos kokybės užtikrinimo srityje, EQAR sukūrimas su konkrečia misija ir ESG kaip atitikties priemonės naudojimas sukėlė papildomą spaudimą svarstant, ar ESG galėtų būti naudojamas tikslui, būti unifikuota kokybės vadybos sistema aukštajam mokslui. Dėl to E4 grupė vykdė išsamią ESG poveikio analizę projekto kontekste ir rinko informaciją apie tai, kaip ESG buvo įgyvendintas ir pritaikytas EHEA valstybėse. Šio projekto rezultatai parodė, kad ESG turėjo įtakos kokybės užtikrinimo procesų plėtrai instituciniu ir nacionaliniu lygiu visoje EHEA ir kad jie palengvino bendrą suinteresuotųjų šalių ir aukštojo mokslo dalyvių kokybės užtikrinimo supratimą. Nepaisant to, buvo nustatyta keletas ESG aiškumo, taikymo ir naudingumo trūkumų. O jau Jerevano konferencijoje (2015 m.) EHEA aukštųjų mokyklų ministrai priėmė patikslintą Europos aukštojo mokslo erdvės (ESG) kokybės užtikrinimo standartų ir gairių versiją. (4 lentelėje) pateikiamas pagrindinių ESG 1 dalies pakitusių nuostatų palyginimas:

4 lentelė

ESG:2009 ir ESG:2015 palyginimas

ESG:2005 (Pirma dalis)	ESG:2015 (Pirma dalis)
1.1 Kokybės užtikrinimo politika ir procedūros	1.1. Kokybės užtikrinimo politika
1.2 Studijų programų tvirtinimas, stebėsena ir periodinė peržiūra	1.2. Studijų programų kūrimas ir tvirtinimas
1.3 Studentų vertinimas	1.3. Į studentus orientuotas mokymasis, mokymas ir vertinimas
1.4 Dėstytojų kokybės užtikrinimas	1.4. Studentų priėmimas, studijų eiga, pripažinimas ir diplomų išdavimas
1.5 Mokymosi ištekliai ir parama studentams	1.5. Dėstytojai
1.6 Informacijos valdymas	1.6. Studijų ištekliai ir parama studentams
1.7 Visuomenės informavimas	1.7. Informacijos valdymas
	1.8. Visuomenės informavimas
	1.9. Nuolatinė studijų programų stebėsena ir periodinis vertinimas
	1.10. Periodiškas išorinis kokybės užtikrinimas

Šaltinis: https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/associated-reports/EQUIP_comparative-analysis-ESG-2015-ESG-2005.pdf

Dauguma esminių pakeitimų, susijusių su pataisytu ESG, yra susiję su jų 1 dalimi, skirta aukštojo mokslo įstaigų organizuojamam vidaus kokybės užtikrinimui. Platus visų standartų pripažinimas yra būtina sąlyga norint sukurti bendrą supratimą apie kokybės užtikrinimą Europoje. Dėl šių priežasčių ESG turi būti pakankamai bendro lygio, kad būtų galima užtikrinti, kad jie būtų taikomi visoje EHEA bei šie standartai, galėtų būti derinama su kitomis kokybės priemonėmis, atsižvelgiant į kiekvienos valstybės ir institucijos skirtumus. 2015 m. ESG versija suteikė daug „techninių“ patobulinimų, reikšmingai pakeisdama 1 dalyje nurodytus vidaus kokybės užtikrinimo standartus ir gaires. Šie pakeitimai dabar ESG leidžia prisitaikyti prie naujų EHEA pokyčių, mokymosi rezultatų, sąsajų tarp kokybės užtikrinimo ir kvalifikacijų sąrangų (QF-EHEA) ir mokymosi rezultatų (1.2 standartas), ir labiau pabrėžiant aktyvų studentų, kaip savo mokymosi procesų kūrėjų, vaidmenį (1.3 standartas). Kokybės užtikrinimo sritis taip pat išsiplėtė – kadangi ESG:2015 apima ne tik mokymą ir mokymąsi, bet ir reaguoja į didėjantį aukštojo mokslo internacionalizavimą, skaitmeninio mokymosi plitimą ir naujas formų ugdymo bei įgytų kompetencijų teikimo ir pripažinimo formas, tai turėjo įtakos 1.9. ir 1.10. standartų atsiradimui. Priėmus ESG 2015, kokybės užtikrinimo „EHEA modelis“ tapo labiau konsoliduotas, aiškus ir matomas (EHEA, 2015).

Remiantis Romoje pristatyta Bolonijos proceso įgyvendinimo ataskaita: 2020 matoma, kad 2015–2020 m. Buvo reikšmingi kuriant bendrą kokybės užtikrinimo sistemą ir glaudžiau integruojant kokybės užtikrinimą su kitais susijusiais klausimais, įskaitant automatinį pripažinimą, glaudesnę ryši

su EHEA kvalifikacijų sąrangomis ir priimant Europos požiūrį į kokybės užtikrinimą bendros programos. (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2020)

Kokybės užtikrinimo sistemos tapo pagrindiniu pokyčių varikliu Europos aukštojo mokslo institucijose. Po dviejų dešimtmečių trukusios Bolonijos reformos beveik visose šalyse visos vidaus mastu veikia vidaus ir išorės kokybės užtikrinimo sistemos. Bolonijos proceso daugiapakopis, daugelio dalyvių valdymo procesas taip pat atspindi kokybės užtikrinimo sistemose, o tarptautiškumo įtvirtinimas nacionalinių išorės kokybės užtikrinimo sistemų struktūrose tęsiasi. EQUIP tyrimas (2018 m.), atliktas kartu su aukštosiomis mokyklomis, parodė, kad kai kuriais atvejais institucijos savo vidinę kokybės užtikrinimo sistemą suderino su strateginiu valdymu, kokybės užtikrinimo vaidmenį apibrėždamos institucinių tikslų pasiekimu, kitais atvejais - vidaus kokybės užtikrinimas buvo konkrečiai susijęs su programų mokymosi rezultatų apibrėžimu ir vertinimu bei užtikrinimu, kad jie atitiktų nacionalines kvalifikacijų sistemas. (EQUIP, 2018)

Nors bendrai ESG yra gerai dokumentuotas, daug mažiau žinoma apie faktinį ESG taikymą, pavyzdžiui, kokybės užtikrinimo ataskaitose. Daugelis turimų tyrimų naudoja politikos įgyvendinimo perspektyva. Westerheijden ir Kohoutek (2014) pabrėžia galimą skirtingų veikėjų (ir jų veiksmų, kurie formuoja vertybes, kultūrą ir normas) poveikį, (Westerheijden ir Kohoutek (2014). Veiga ir Sarrico (2014) parodo, kaip valdymo priemonės veikia ESG įgyvendinimą, (Veiga ir Sarrico, 2014) Panašiai Rosa ir Amaral (2014) išanalizavo, kaip Portugalijos teisinė sistema ir politikos priemonės paveikė ESG įgyvendinimą. (Rosa ir Amaral, 2014) Vukasovic, 2014 m. atliktame savo tyrime teigė, „*one size fits all*“ principas netaikomas vidiniam kokybės užtikrinimui (taigi ir ESG) ir reikia žinoti, kad vidaus kokybės užtikrinimo institucionalizavimo procesas toli gražu nėra linijinis, vienodas ir negrįžtamas. Tai ypač svarbu vertinant pažangą įgyvendinant ESG, atliekant tokį vertinimą būtinai reikia atsižvelgti į pagrindinių akademinių vienetų ypatybes, pokyčius, įvykusius nacionaliniame kontekste ir kaip tai gali paveikti institucionalizacijos procesą instituciniu, padalinio ar programos lygmeniu. Be to, tai rodo, kad reikia peržengti reguliavimo aspektų egzistavimą ir atidžiau ištirti vidinės kokybės užtikrinimo sistemų priėmimą akademinėje bendruomenėje. (Vukasovic, 2014). Tuo tarpu Manatos, M.J., Rosa, M.J. and Sarrico, C.S. (2017), panaudojo įdomią metodiką, analizuojant ESG, skirtingus aukštųjų mokyklų procesus ir ISO 9001 taikymo sritis. Šie mokslininkai sujungė KUS taikymo sritis ir jas išanalizavo. Šie jų taikytos metodikos rezultatai, padeda apžvelgti ESG standartus ir įvertinti juos per skirtingus procesus, taikymo sritis ir įgyvendinimo lauką, (Manatos, M.J., Rosa, M.J. ir Sarrico, C.S., 2017). Tolimesnėje ESG analizėje remsiuosi šiuo metodu

ir atnaujinsiu jį remiantis naujuoju ESG:2015 ir ISO:9001 (2015). Ši atlikta analizė pateikiama prieduose (priede Nr. 1).

Analizė atskleidžia, kad ESG:2015 pirmosios dalies standartai labiausiai atspindi studijų ir palaikančiuosius procesus. Lyginant ESG su kitomis kokybės priemonėmis ISO 9001, LEAN, EFQM, kurias apžvelgiau kituose skyriuose, galime matyti, kad jis gali būti geriausiai panaudojamas studijų procesui. Atliktoje analizėje galima išvelgti spragų ESG taikant palaikančiuosiuose procesuose, kur kitų kokybės priemonių taikymas galėtų aukštesiose mokyklose užtikrinti geresnį rezultatą. Todėl verta domėtis praktikomis taikant derinant sistemas ir vertinti bendrą vidinį kokybės užtikrinimą, tikėtina, kad tai padėtų pasiekti geresnius rezultatus aukštosios mokyklos procesuose. Pastebėtina, kad ESG daugiausiai yra parengtas instituciniam lygmeniui, tačiau galima bandyti taikyti standartus ir padalinio ar programos lygmeniu, jeigu tai leidžia atlikti institucijos dokumentai, todėl šių sričių taikymas gali išsiskirti ir čia galime matyti skirtingas praktikas, kurios gali būti svarbios Arqus aljanso kontekste: įgyvendinant jungtines studijų programas, bendrus mokslinius tyrimus, formuojant poveikį regione ar siekiant aukščiausių kokybinių tikslų. Apibendrinant šią analizę galime matyti, kad ESG:2015 standartai iš esmės gali būti taikytini visoms taikymo ISO 9001 (2015) sritimis. Lyderystės ir santykių valdymo taikymo sričių neapibrėžtumas ir spragos nėra apimamos ESG 2015, į tai reikėtų taip pat atsižvelgti užtikrinant vidinę AM veiklos procesų kokybę. Ši analizė gali potencialiai būti naudojama platesniuose tyrimuose, nustatant vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo lygį ir jį identifikuojant aukštosios mokyklos taikymo procesuose.

3.2.Vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo patirčių analizė ir teorinis modelis

Vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymas aukštesiose mokyklose yra mažai analizuojama tema. Ne vienas darbe analizuotas autorius užsiminė savo darbuose apie tai, kad dažniausiai analizuojamas visas valstybės pjūvis ir pasitelkiami kiekybiniai duomenys, taip pat nurodoma, kad labai svarbu analizuoti, pasitelkiant įvairiausias metodus, nacionalinėse sistemose veikiančių AM vidines KUS ir jų taikymo patirtis. Esminis klausimas, kuris kyla pradedant nagrinėti šią potemę, tai kas iš tikrųjų yra tos patirtys, todėl tolimesnėje literatūros apžvalgoje gilinausi į AM vidinių KUS taikymo patirčių analizę, stengiantis nustatyti taikymo patirčių sritis ir kintamuosius, gilintusi į veiksnius, kurie turi įtakos pasirinkimo priežastims konkrečių kokybės priemonių panaudojimo AM KUS, kurie analizuojami mokslinėje literatūroje. Iš šios literatūros analizės bus konstruojamas patirčių tyrimo modelis, kuris turėtų padėti nustatyti AM vidinių KUS taikymo patirtis.

Literatūroje dažniausiai pateikiamos šios sritys, kuriomis analizuojamos įvairios kokybės priemonės ir jų panaudojimas AM vidinėse KUS jų taikymo patirtims identifikuoti: *motyvai, pokyčiai, iššūkiai, sėkmės rodikliai, kokybės priemonės, taikymo sritis, KUS tobulinimas* (daug autorių reikia pateikti).

Motyvai. (5 Lentelėje) pateikiami pagrindiniai literatūroje ir įvairiuose tyrimų konstruktuose panaudojami veiksniai apibūdinantys motyvus AM diegti vidinę KUS.

5 lentelė

Aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų diegimo motyvai

Sritis	Veiksniai
Motyvai	Pagerinti vidaus procesų efektyvumą, sukurti nuolatinio tobulėjimo kultūrą, gerinti studentų paslaugų kokybę, pagerinti darbuotojų aptarnavimo kokybę, sumažinti įvairius švaistymus, gerinti studentų pasitenkinimą, pagerinti problemų sprendimą padaliniuose, padidinti darbuotojų motyvaciją, pagerinti vidinių procesų lankstumą, didinti konkurencingumą, tapti modernia institucija (Balzer, 2010, Douglas, 2015; Nadeau, 2017, Khari & Rahman, 2017)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis

Pokyčiai. (6 Lentelėje) pateikiami pagrindiniai literatūroje ir įvairiuose tyrimų konstruktuose panaudojami veiksniai apibūdinantys pokyčius, kurie sukuriama įdiegus AM vidinę KUS.

6 lentelė

Aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų sukurti pokyčiai

Sritis	Veiksniai
Pokyčiai	Geresnis informacijos ir dokumentų, greitesnis problemų sprendimas tarp padalinių, pagerintos studentams teikiamos paslaugos, pagerėjo personalo paslaugų kokybė, padidėjo studentų pasitenkinimas, geresnė personalo motyvacija, geresnis personalo išitraukimas į nuolatinį tobulinimą, geresnis personalo išitraukimas į sprendimų priėmimą, geresnis vidaus procesų efektyvumas naudojant standartines darbo procedūras, įgalintas personalas, pagerėjusi komunikacija tarp padalinių, geresnė darbo aplinka personalui, padidėjęs personalo produktyvumas, geresnis vizualus valdymas organizacijoje, sumažintos išlaidos ir laikas (Radnor & Bucci, 2011, Nadeau, 2017, Manatos et al., 2018; Kohoutek ir Westerheijden, 2014)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis

Iššūkiai. (7 Lentelėje) pateikiami pagrindiniai literatūroje ir įvairiuose tyrimų konstruktuose panaudojami veiksniai apibūdinantys iššūkius, su kuriais susiduriama diegiant AM vidinę KUS.

7 lentelė

Aukštųjų mokyklų iššūkiai diegiant vidinės kokybės užtikrinimo sistemas

Sritis	Veiksniai
Iššūkiai	Finansinių išteklių trūkumas, IT resursų trūkumas, personalo atsisakymas pokyčiams, komunikacijos stoka institucijoje, sunku įvardinti kokia pridėtinė vertė sukurama studentams, sunku įsivardinti rodiklius, bendruomenės ir procesų kompleksiskumas, kvalifikuotų ekspertų trūkumas, nežinojimas kaip diegti kokybės užtikrinimo sistemą, mokymų stoka, nepakankamas palaikymas ir vyriausios valdžios, nepakankamas vidurinės grandies vadovai įsitraukimas, lyderystės stoka (Douglas, 2015; Nadeau, 2017, Khari & Rahman, 2017)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis

Sėkmės rodikliai. (8 Lentelėje) pateikiami pagrindiniai literatūroje ir įvairiuose tyrimų konstruktuose panaudojami veiksniai apibūdinantys sėkmės rodiklius, kurie nulėmė sklandesnę arba efektyvesnę AM vidinės KUS diegimą ir pritaikymą.

8 lentelė

Aukštųjų mokyklų vidinės kokybės užtikrinimo sistemos diegimo sėkmę lydėję sėkmės veiksniai

Sritis	Veiksniai
Sėkmės veiksniai	Stipri lyderystė, pozityvi vidinė kultūra kokybės užtikrinimo sistemos diegimui, aukščiausios valdžios įsitraukimas, gera darbinė kultūra, personalo mokymai ir švietimas apie kokybės užtikrinimo sistemą, adekvatūs ar pakankami ištekliai, gera komunikacija ir komandinis darbas, studentų įsitraukimas (Waterbury, 2015; Balzer et al., 2016, Manatos et al., 2018; Kohoutek ir Westerheijden, 2014)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis

Literatūroje sutikta ir kitų sričių, kurios buvo vertinamos atskirų AM vidinėse KUS per tam tikro kokybės standarto, modelio ar jų elementų naudojimo prizmę. Tačiau pasirinktos šios keturios sritys bei pasilikta prie patikslinamųjų klausimų, kurie leistų susidaryti bendrą vaizdą apie kokybes priemones, kurios taikomos AM vidinėse KUS, taip pat padėtų identifikuoti vadovybės vaidmenį, struktūras, kurios dirba su AM kokybės tobulinimu ir identifikuotų patį procesą.

Nepaisant mokslinių straipsnių gausos apie kokybės užtikrinimo sistemas ir jų teikiamą naudą, mokslinių tyrimų, analizuojančių kokybės priemonių taikymo patirtis aukštajame moksle ir jų kokybės užtikrinimo sistemose, yra labai mažai. Autoriai pabrėžia, kad nors ir egzistuoja skirtumai tarp AM, labai svarbu dalintis patirtimi ir skatinti kokybės kultūrą aukštajame moksle. Atsiranda poreikis mokslinių tyrimų, analizuojančių vidinės kokybės užtikrinimo sistemas, kokybės priemones ir nustatančių kertinius veiksnius, lemiančius sėkmingą sistemos taikymą bei plėtrą akademiniame aplinkoje. (8 Lentelėje) pateikiamos apibendrintos kokybės priemonių panaudojimas AM veiklos

procesuose. Jos analizuojamos per keturis pagrindinius aukštųjų mokyklų procesus, t.y. studijas, mokslą, poveikį visuomenei ir palaikančiąsias sistemas (teikiamas paslaugas, išteklius, įgyvendinamus vidinius procesus).

9 lentelė

„Kokybės priemonių panaudojimas aukštosios mokyklos procesuose“

	Mokslas	Studijos	Poveikis visuomenei	Palaikantieji procesai (paslaugos, ištekliai, valdymas ir administraciniai procesai)
ISO:9001	-	+/-	-	+
EFQM	-	+/-	-	+
LEAN	-	+/-	-	+
ESG	-	+	+/-	+/-

Vertinimas lentelėje: + – galima panaudoti; +/- – iš esmės galima panaudoti; – – nepakanka duomenų dėl taikymo/netirta.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

Pagal (9 lentelėje) pateiktus duomenis galime matyti, kad nei vienas iš pateiktų metodų bent jau kol kas, remiantis mokslinės literatūros analize, nėra praktikoje naudojamas arba apie tai trūksta duomenų, mokslo ar poveikio visuomenei procesų valdymui kokybės valdymui panaudojamų kokybės priemonių. Taip pat remiantis atlikta literatūros analize matoma, kad tik ESG gali būti visiškai panaudojama kaip kokybės priemonė taikytina studijų procesui, o visos kitos analizuotos kokybės priemonės: EFQM, LEAN, ISO:9001 – gali būti taikomos palaikantiesiems procesams ir jų kokybės gerinimui. Remiantis atlikta analize, galiu teigti, kad kokybės priemonių panaudojimas vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose panaudojimas labai priklauso nuo institucijos tipo. Taip pat įtakos turi joje vystomų mokslo kryptių skaičius ir įvairovė, įgyvendinamų studijų programų kiekis ir programų vadyba, darbuotojų ir studentų skaičiaus institucijoje kaita, demografinis pasiskirstymas, jos poveikis visuomenei, t. y. įsipareigojimai valstybei ir regiono plėtrai ir palaikančiųjų sistemų (infrastruktūros, paslaugų) kiekis.

Įvertinus mokslinėje literatūroje išryškėjusią, verslo organizacijose įprastų ir aukštajame moksle taikytų kokybės priemonių, tokių kaip ISO:9001 (2015), EFQM, LEAN ir išnagrinėjus Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo politiką lėmusius susitarimus ir dokumentus, tokius kaip komunikatai ir ESG – aukštoji mokykla negali turėti vienos unifikuotos kokybės užtikrinimo sistemos, nes tai yra per daug kompleksinė ir sudėtinga organizacija, todėl ir kokybės priemonių įvairovė, kuri atsispindi kokybės užtikrinimo sistemoje, turėtų būti pakankamai plati ir padedanti

pasiekti AM įvardijamą misiją. Remiantis jau prieš tai išdėstyta teorija apie kokybės suvokimą galime matyti, kad kokybės ir kokybės užtikrinimas aukštajame moksle yra be galo kompleksinis procesas, kuriam reikalinga metodų įvairovė. Ne viename nagrinėtame straipsnyje užsimenama, kad šios tirtos kokybės priemonės aukštojo mokslo srityje Europos regione taikomos derinant su Bolonijos procese įtvirtintais ESG. ESG gali būti toks pat aktualus Europos aukštojo mokslo erdvės universitetams, kaip ir ISO standartai pramonės įmonėms, kurios atlieka „tarpininko“ vaidmenį skleidžiant kokybės valdymo svarbą organizacijose visame pasaulyje (Kaynak, 2003). Kokybė paprastai vertinama kaip nuolatinis tobulėjimas, kaip mechanizmas ir vertinimas bei kaip pastanga pranokti studentų ir suinteresuotų šalių lūkesčius. Neseniai įvykęs COVID-19 protrūkis turėjo dar daugiau pasekmių ir metė iššūkį kokybės užtikrinimui aukštojo mokslo srityje į kitą sudėtingumo lygį (Zuhairi, A., Raymundo, M.R.D.R. ir Mir, K., 2020).

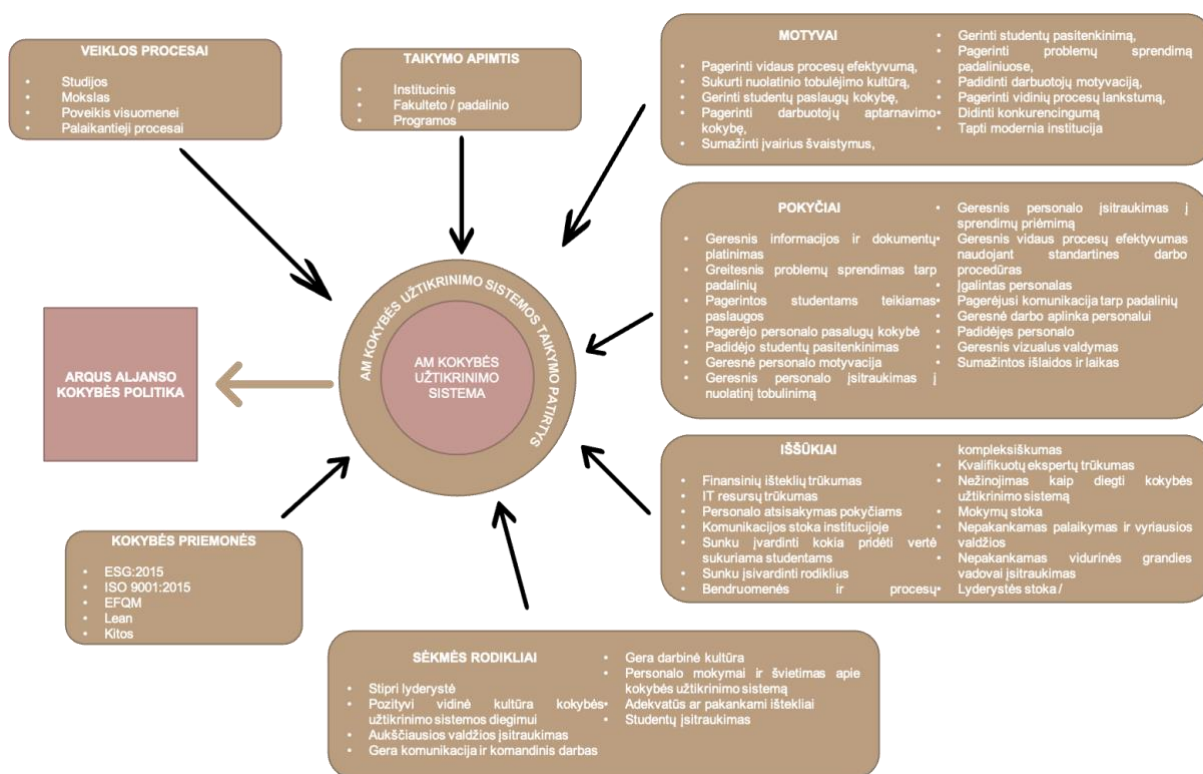
Verta atkreipti dėmesį į tai, kad aukštojo mokslo sistemoje egzistuoja tyrimų stygius, analizuojančių aukštojo mokslo institucijų patirtis, taikant vidines kokybės užtikrinimo sistemas skirtinguose procesuose. Tyrimuose analizuojamas tik vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo faktas, atsižvelgiant į KUS taikymo sritis, tačiau neanalizuojami motyvai, vidinių kokybės užtikrinimo sistemų diegimo iššūkiai ir sėkmės, taikymo apimtys (AM veiklos procesuose ir AM lygmenyse (instituciniame, padalinio, programos)), kurie suformuoja patirtis ir leidžia geriau suvokti kokybės ir kokybės užtikrinimo sampratą Europos aukštojo mokslo erdvėje (Ahmad, H., et al., 2007) (Manatos, M. J., Rosa, M. J., & Sarrico, C. S., 2017). Šių tyrimų svarba išryškėja kada kalbama apie pokyčius, kurie įvyko Europos aukštojo mokslo erdvėje, Bolonijos proceso kontekste. Europos universitetų iniciatyvos sukurti Europos aukštųjų mokyklų aljansai gali pasiekti kokybinį proveržį tik per bendrai suvoktą kokybę, todėl tam ypatingą reikšmę turi tokio pobūdžio tyrimai, kurie leidžia nustatyti aljanso patirtis taikant vidines kokybės užtikrinimo sistemas. Remiantis atlikta literatūrine analize, atsižvelgiant į jau įgyvendintus tyrimus ir norint judėti Romos komunikate įvardinamu Europos universitetų iniciatyvos ir jungtinių programų kokybės užtikrinimo keliu bei ESG kaip įrankio taikymo aukštosiose mokyklose, turime atlikti tyrimų analizuojant kokybės užtikrinimo sistemas ir jų taikymą Europos universitetų aljansų aukštosiose mokyklose. Tik analizuojant patirtis galėsime siekti įvairiuose analizuotose dokumentuose įvardintų tikslų. Išanalizavus jas galėsime stiprinti bendradarbiavimą ir patirčių dalybą tarp aukštųjų mokyklų ir taip prisidėti prie aljanso tvarumo, kuris įvardinamas kaip kertinis principas Europos aukštojo mokslo erdvėje (EHEA). Tokie tyrimai leistų, ne tik teikti rekomendacijas pačioms aukštosioms mokykloms apie patirtis taikant vidines kokybės užtikrinimo sistemas, bet ir identifikuoti galimas jungtinių programų ar nuotolinio mokymo(si)

kokybės užtikrinimo praktikas. Jomis būtų galima dalintis su kitais Europos universitetų iniciatyvos aljansais.

Remiantis šia analize sukonstruotas autorinis tyrimo modelis (5 paveikslas), kuris grindžiamas literatūros analize, nustatant ir suformuojant pagrindinius aspektus, kurie lemia vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo patirčių analizę. Taip pat šio modelio sudarymui remtasi apklausos instrumento sritimis, kurios buvo panaudotos tiriant EHEA nares AM, norint išsiaiškinti AM vidines KUS ir ESG pirmosios dalies taikymą EHEA narių institucijose vidiniuose veiklos procesuose (Loukkola T. ir Zhang T., 2010).

5 paveikslas

Vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo teorinis modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize

Šio koncepto pagrindu bus konstruojamas tyrimas, kuriuo bus analizuojamos AM vidinės kokybės užtikrinimo sistemos, naudojamos kokybės priemonės ir jų taikymo patirtys Arqus aljanso aukštosiose mokyklose, taikant skirtingus tyrimo metodus.

4. VIDINIŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMŲ IR JŲ TAIKymo PATIRČIŲ TYRIMAS

Šioje darbo dalyje pateikiama nuosekli tyrimo metodika ir ja vadovaujantis atliktų tyrimų rezultatai.

4.1 Autorinių tyrimų metodika

Atlikus literatūros analizę apie aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemas, taikomus kokybės modelius, standartus ar jų elementus bei taikymo patirtis, sudarytas teorinis tyrimo modelis (žr. 5 pav.), kurio pagrindu parengti planuojamo tyrimo metodika ir klausimynai.

Tyrimo tikslas: remiantis sukurtu teoriniu modeliu ištirti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidines kokybės užtikrinimo sistemas ir nustatyti jų taikymo patirtis.

Tyrimo uždaviniai:

1. **Surinkti** Arqus aljanso vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir su jomis susijusių **dokumentus ir atlikti jų analizę.**
2. **Atlikus** AM vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir su jomis susijusių **dokumentų analizę** nustatyti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų kokybės valdymo principus, sistemų padengiamus veiklos procesus, pritaikymo lygmenis ir parengti klausimyną kokybiniam tyrimui AM kokybės ekspertams.
3. **Atlikus interviu** su AM kokybės ekspertais, išplėsti dokumentų analizės rezultatus autentiškais tiriamųjų pasisakymais, o teorinį modelį ir anketinę apklausą, papildyti įvardintais kokybės modeliais, standartais ar jų elementais bei taikymo patirtimis, apklausti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų su kokybės užtikrinimu dirbančių padalinių (ar centralizuotų darinių, ar kamieninių akademinių padalinių, kurie įgyvendina studijas) atstovus.
4. **Atlikus anketinę apklausą** atlikti statistinę duomenų analizę bei pateikti jos rezultatus.
5. **Įvertinus gautus statistinius rezultatus,** naudojant trianguliacijos metodą, įvertinti visus atliktų tyrimų gautus rezultatus, pateikti apibendrinimus, sąsajas, išvadas apie Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidines kokybės užtikrinimo sistemas, jų elementus ir taikymo patirtis bei parengti rekomendacijas Arqus aljanso kokybės komitetui.

Tyrimas atliktas vadovaujantis tyrimo planu (6 pav.), kuris sudarytas autoriaus, remiantis įvairiomis tokio pobūdžio tyrimų atlikimo praktikomis, sutinkamomis mokslinėje literatūroje.

6 paveikslas

Autorinio tyrimo eiga



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis teoriniu modeliu (žr. pav. 5)

Įsigilinus į skirtingas galimas tyrimų metodologijas, šiam autoriniam tyrimui pasirinktas **trianguliacijos metodas** (7 pav.). Šiuo metodu derinami skirtingi tyrimų tipai, t.y. kiekybinis ir kokybinis tyrimai bei dokumentų analizė.

7 paveikslas

trianguliacijos metodas



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis teoriniu modeliu (žr. pav. 5)

Naudojant šį metodą paremiami kokybinio tyrimo gauti duomenys, kiekybiniu tyrimu įtraukiant platesnį ratą respondentų, o tai sukuria galimybę turėti patikimesnius rezultatus (Noble H, Heale R.,

2019). Jis naudojamas trimis pagrindiniams tikslams: padidinti pagrįstumą, sukurti išsamesnį tyrimo problemos vaizdą ir ištirti įvairius tyrimo problemos supratimo būdus (Andrea J. Nightingale, 2020). Trianguliacijai atlikti naudojami šie tyrimo metodai: **aukštųjų mokyklų dokumentų analizė**, **pusiau struktūruotas interviu** ir **apklausa**. Tyrime įvertinami viešai prieinami arba kokybės ekspertų atsiųsti, AM kokybės užtikrinimo sistemas apibūdinantys dokumentai, naudojamas **interviu** (žr. priedą Nr. 3), kuris atliekamas su kiekvienos Arqus aljanso aukštosios mokyklos kokybės specialistu ir vėliau siunčiama anketinė **apklausa**, adaptuota atsižvelgiant į interviu gautus rezultatus (žr. priedą Nr. 4) Arqus aljanso aukštųjų mokyklų atstovams, kurie yra tiesiogiai susiję su vidinės KUS taikymo veiklos procesuose, šios dalies respondentai identifikuojami interviu metu. Šie tyrime naudojami instrumentai paremti vidinės KUS taikymo patirtis AM analizuoti autoriaus parengtu teoriniu tyrimo modeliu (žr. pav. 5) ir EUA 2010 m. atliktu tyrimu, kuriuo buvo siekiama išanalizuoti ESG pritaikymą Europos valstybėse (EUA, 2010).

Tyrimo dalyviai:

Europos aukštojo mokslo institucijų aljansas – Arqus aljanso aukštosios mokyklos. Šios AM išsidėsčiusios skirtingame geografiniame ir kultūriniame Europos regione. (10 lentelė) pateikiamas Arqus aljanso dalyvaujančios AM:

10 lentelė

Arqus aljanso aukštosios mokyklos

Eil. Nr.	Aljanso projektinėje paraiškoje dalyvaujančios AM	AM dalyvaujančios nuo 2021 m.	Pastabos
1.	Universität Leipzig (Leipzig University)	Universität Leipzig (Leipzig University)	
2.	L'Université de Lyon	L'Université de Lyon (University of Lyon 1)	(autoriaus pastaba: rašant projektinę paraišką Europos universitetų iniciatyvai šie universitetai turėjo susijungti į vieną darinį, tačiau 2020 m. pabaigoje pasikeitė nacionaliniai sprendimai, todėl bus apklausiami visos AM)
3.		L'Université de Lyon (University of Lyon 3)	
4.		L'Université de Lyon (University of Saint-Etienne)	
5.	Vilniaus universitetas (Vilnius university)	Vilniaus universitetas (Vilnius university)	
6.	Universitetet i Bergen (University of Bergen)	Universitetet i Bergen (University of Bergen)	

10 lentelės tęsinys

7.	Universität Graz (University of Graz)	Universität Graz (University of Graz)	
8.	Università degli Studi di Padova (University of Padua)	Università degli Studi di Padova (University of Padua)	
9.	Universidad de Granada (University of Granada)	Universidad de Granada (University of Granada)	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis <https://www.arqus-alliance.eu>

Vienas iš šio aljanso artimiausių tikslų sukurti bendrą Arqus aljanso kokybės politiką, todėl šio tyrimo rezultatai gali būti panaudoti kaip rekomendacijos kokybės politikos rengimo procese, taip pat kaip gairės aljanso vadybai ir projektinių veiklų įgyvendinimui.

4.1.1. Aukštųjų mokyklų dokumentų analizė

Tyrimo metodai. Dokumentų analizė (angl. *document analysis*) yra sisteminga dokumentų – tiek spausdintos, tiek elektroninės (kompiuteriu ir internetu perduodamos) medžiagos – peržiūros ar vertinimo procedūra. Kaip ir kiti analitiniai metodai atliekant kokybinius tyrimus, dokumentų analizė reikalauja, kad dokumentai būtų nagrinėjami ir interpretuojami, norint išgauti prasmę, įgyti supratimą ir išplėsti empirines žinias apie analizuojamą objektą (Corbin & Strauss, 2008).

Tyrimo eiga. Dokumentų analizei panaudoti dokumentai rasti aukštųjų mokyklų internetinėse svetainėse ir aukštųjų mokyklų kokybės ekspertų atsiųsti patikslinamieji dokumentai: kokybės politika, kokybės užtikrinimo sistemos aprašas, kokybės vadovas, sąsajos su strateginiu veiklos planu, šie dokumentai pateikiami (11 lentelėje).

11 lentelė

Aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų dokumentų analizės demografija

Eil. Nr.	Arqus aljanse dalyvaujančios AM	Sistemos kodavimas	Sistemos įdiegimo metai	Pastabos apie Dokumento/ų pavadinimas/ai (pateikiamas originalo kalba)
1.	Universität Leipzig (Leipzig University)	S1	2019 (nauja versija)	„Qualitätsmanagement – handbuch – lehre und studium“ (Qualitätsmanagement – handbuch – lehre und studium, 2019)
2.	L'Université de Lyon (University of Lyon 1)	S2	N/A	Nerasta.
3.	L'Université de Lyon (University of Lyon 3)	S3	N/A	Atsiųsta elektroniniu paštu

11 lentelės tęsinys

4.	L'Université de Lyon (University of Saint-Etienne)	S4	2020	Atsiųsta elektroniniu paštu
5.	Vilniaus universitetas (Vilnius university)	S5	2013	„Studijų kokybės užtikrinimo sistema“ (Studijų kokybės užtikrinimo sistema, 2015) Skirtingos sistemos dalys preinamos skirtinguose Universiteto dokumentuose. Tvirtinama nauja studijų vizija.
6.	Universitetet i Bergen (University of Bergen)	S6	2018 (nauja versija)	“Uib’s quality system for education – system description”. (Uib’s quality system for education – system description, 2020)
7.	Universität Graz (University of Graz)	S7	1990	Atsiųsta informacija el. Paštu „University of Graz quality system“. Sistemos dalys prieinamos skirtinguose Universiteto dokumentuose.
8.	Università degli Studi di Padova (University of Padua)	S8	2013	Quality Assurance System (Quality Assurance System, 2019)
9.	Universidad de Granada (University of Granada)	S9	2010	Atsiųsta elektroniniu paštu

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

4.1.2. Aukštųjų mokyklų kokybinis tyrimas

Kokybiniai interviu su Arqus aljanso aukštųjų mokyklų kokybės ekspertais atlikti: 2021 m. kovo mėn. 21 d. – balandžio mėn. 15 d. (priedas Nr. 6 – 14) pateikiami transkribuoti, originalūs, gramatiškai ir stilistiškai nekoreguoti, pusiau struktūrizuoto interviu protokolai.

Tyrimo metodai. Pusiau struktūrizuotas interviu (angl. *semi-structured interview*) ir **kokybinė turinio analizė** (angl. *content analysis*). Kokybės specialistų **pusiau struktūruotas interviu** (angl. *semi-structured interview*), yra paremiamas planu, kuriame numatomi konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka, tačiau taip pat sudaroma galimybė, tyrimo eigoje tyrėjui papildomai užduoti neįtrauktų klausimų. Toks metodas leidžia lanksčiau elgtis bei pasiekti aukštesnių rezultatų praturtinant tyrimą situacijoje susidariusiais klausimais. (Bitinas, B., et al., 2008; Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N., 2016). Interviu metu gauta informacija buvo analizuojama pasitelkiant **kokybinę turinio analizę** (angl. *content analysis*). Naudojant *Microsoft Word* programą, duomenys buvo sisteminami į lenteles, pagal iš anksto nustatytas kategorijas – 9 vertinimo kriterijų grupes. Šis analizės metodas pasirinktas todėl, nes jis leidžia palyginti bei interpretuoti iš respondentų surinktą informaciją, daryti plačias ir turtingas išvadas (Hsieh, ir kiti, 2005).

Interviu struktūra sudaryta iš 21 atviro ir uždaro tipo klausimų, kurie sugrupuoti į 5 klausimų grupes (plačiau žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Autorinio tyrimo interviu struktūra

Eil. Nr.	Teiginių grupės/klausimai	Tikslai ir laukiami rezultatai
1.	Demografiniai klausimai	Interviu klausiami: institucijos pavadinimas ir teisinis statusas, detalizuojami kokybės dokumentai
2.	Vidinė kokybės užtikrinimo sistema	Siekama išsiaiškinti kokybės užtikrinimo aukštojoje mokykloje instrumentus ir taikymo lygį
3.	Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos patirčių elementai	Siekama išsiaiškinti kokia yra KVS taikymo patirtis vidiniuose procesuose, siekiama išsiaiškinti kaip yra įgyvendinami standartai aukštojoje mokykloje
5.	Kokybės užtikrinimo sistema Arqus	Siekama nustatyti patirtis, kurios gali būti naudingos Arqus aljanso veikloje (jungtinės programos, nuotolinis mokymas)
6.	Klausimai kilę interviu metu	Siekama praplėsti sukurto klausimyno ribotumą

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis teoriniu modeliu (žr. 5 pav.)

Tyrimo imtis: suformuota **neatsitiktiniu (netikimybinu) būdu**, apklausiant interviu **kritinių atvejų atrankos būdu** (angl. *critical case sampling*) atrinktus kokybės ekspertus Arqus aljanso aukštosiose mokyklose. Šis būdas naudojamas siekiant loginio apibendrinimo, pagal autoriaus sudarytus loginius kriterijus (Bitinas, B., et al., 2008).

Tyrimo dalyviai. Kvietimai dalyvauti išsiųsti 9 aukštųjų mokyklų kokybės ekspertams, jų kontaktai surasti aukštųjų mokyklų internetinėse svetainėse bei konsultuojantis su Arqus aljanso projektinių veiklų darbo grupių nariais. Į kvietimą dalyvauti atsiliepė 8 aukštosios mokyklos, su 6 aukštosiomis mokyklomis (interviu vyko Microsoft Teams aplinkoje), o 2 iš jų savo atsakymus pateikė raštu. (13 lentelėje) pateikiamas Arqus aljanso aukštųjų mokyklų dalyvavimas interviu:

13 lentelė

Aukštųjų mokyklų dalyvavimas autorinio tyrimo interviu

Eil. Nr.	Arqus aljanso AM	Dalyvavimo forma
1.	Universität Leipzig (Leipzig University)	MS Teams
2.	L'Université de Lyon (University of Lyon 1)	Dalyvauti interviu noras nebuvo pareikštas
3.	L'Université de Lyon (University of Lyon 3)	Atsiuntė raštu (kalbinis barjeras)
4.	L'Université de Lyon (University of Saint-Etienne)	MS Teams
5.	Vilniaus universitetas (Vilnius university)	MS Teams
6.	Universitetet i Bergen (University of Bergen)	MS Teams
7.	Universität Graz (University of Graz)	MS Teams
8.	Università degli Studi di Padova (University of Padua)	Atsiuntė raštu (kalbinis barjeras)
9.	Universidad de Granada (University of Granada)	MS Temas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Respondentai buvo užkoduoti nuo 1 (R₁) iki 8 (R₈) – taip bus identifikuojamos jų citatos. (14 lentelėje) pateikiama interviu dalyvių demografija:

14 lentelė

Interviu dalyvių demografija

Respondento kodas	Pareigos	Darbo aukštojoje mokykloje laikotarpis
R1 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Studijų kokybės skyriaus vyresnysis patarėjas/a	10
R2 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Kokybės skyriaus atstovas/ė	14
R3 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Kokybės užtikrinimo kokybės gerinimo ir mokymo skyriaus vadovas/ė	18
R4 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Atsakingas/a už kokybės misiją Universitete	4
R5 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Mokymo ir studijų kokybės plėtros skyriaus vadovas/ė	10
R6 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Studijų kokybės ir plėtros skyriaus vadovas/ė	5
R7 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Techninis/ė ir administracinis/ė referentas/ė kokybės užtikrinimui	4
R8 – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės	Kokybės vadybininkas/ė	5

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatai

Verta pastebėti, kad iš 8 interviu dalyvavusių asmenų, net keturi AM dirba daugiau nei dešimtmetį, taip pat trys yra aukščiausios grandies vadovai aukštojoje mokykloje. Taip pat šie asmenys turi labai įvairią profesinę patirtį, kurią panaudoja diegiant kokybės sistemas. Vieno iš interviu metu rekomenduota atliekamo tyrimo aprėptyje pakalbinti Europos komisijos atstovus dėl kuriamo Europos aukštojo mokslo institucijų aljansų ar tinklų kokybės sistemos modelio projektu „EUniQ“. Šis interviu buvo atliktas: 2021 m. balandžio 15 d., šiame pokalbyje dalyvavo šio projekto vadovas. Šio interviu rezultatai apibendrinami po atlikto kokybinio tyrimo su aukštosiomis mokyklomis. O iš interviu išplaukę pasiūlymai ir rekomendacijos perkeliama į išvadų ir rezultatų dalį.

4.1.3. Aukštųjų mokyklų kiekybinis tyrimas

Kiekybinis tyrimas Arqus aljanso aukštųjų mokyklų atstovams buvo įgyvendinamas 2021 m. balandžio mėn. 1 – 22 d. Jis buvo patalpintas www.questionpro.com svetainėje. Anketa sudarė 30 klausimų. Duomenų rinkimas vykdytas siunčiant elektroninius laiškus Arqus aljanso aukštųjų mokyklų atstovams.

Tyrimo metodai. Anketinė apklausa (angl. *survey method*) ir **aprašomoji statistinė duomenų analizė** (angl. *descriptive statistical data analysis*). **Anketinė apklausa** atliekama taikant iš anksto parengtą klausimyną, kuriuo stengiamasi atrasti priežastinius ryšius arba identifikuoti tendencijas, kurios būdingos tam tikram kintamajam, todėl šis metodas yra tinkamas būtent šiame tyrime (Kardelis K., 2017). **Aprašomoji statistinė duomenų analizė** – naudojama apibūdinant pagrindinius tyrimo duomenis. Ji pateikia paprastas imties ir nustatytų priemonių santraukas, kartu su paprasta grafikos analize jie sudaro praktiškai kiekvienos kiekybinės duomenų analizės pagrindą (Christensen, L. B., 2011).

Anketinė apklausa sudaryta iš 30 uždaro ir atviro tipo klausimų, dalis teiginių grupių vertinama pagal ranginę (Likerto) penkių balų skalę (plačiau žr. 15 lentelę), o ši apklausa sudaryta remiantis teoriniu modeliu (žr. pav. nr. 5).

15 lentelė

Autorinio tyrimo anketinės apklausos struktūra

Eil. Nr.	Teiginių grupės/klausimai	Tikslai ir laukiami rezultatai
1.	Informacija apie kokybės užtikrinimą institucijoje	Siekama išsiaiškinti kokybės valdymo aukštojoje mokykloje instrumentus ir taikymo lygį, kokios yra KVS ir ESG pirmosios dalies taikymo patirtys vidiniuose procesuose ir taikymo lygiuose ir kaip yra įgyvendinami standartai aukštojoje mokykloje
2.	Vidinių kokybės užtikrinimo sistemų patirtys	Sukonstruotos teiginių grupės, apibūdinančios KVS ir ESG pirmos dalies taikymo patirtis. Siekiama išsiaiškinti motyvus, rezultatus, kliūtis ir sėkmės veiksnius
3.	Arqus aljanso kokybės valdymo patirčių panaudojimas:	Respondentai klausiami: kokios šalies aukštoji mokykla, tipas, profilis, užimamos pareigos, kokia respondento ir aukštosios mokyklos patirtis dirbant su Lean vadybos sistema, atsakomybė už sistemos diegimą, diegimo sritys ir apimtys
4.	Demografiniai klausimai (nuo X iki X)	Siekama išsiaiškinti patirtis, kurias reikėtų taikyti Arqus aljanse ir jungtinių programų, nuotolinio mokymo kokybės valdyje

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo modeliu (žr. 5 pav.)

Tyrimo imtis. Respondentų atranka buvo vykdoma pagal neatsitiktinės – tikslinės atrankos būdą. Iš visų startuolių bendruomenės atstovų, buvo parinkti atvejai, kurie labiausiai tinkami atsakymams į tyrimo anketos klausimus. O respondentų imties dydis buvo nustatytas pagal Paniotto imties dydžio nustatymo formulę (Valackienė, 2007). Arqus aljanso aukštųjų mokyklų su kokybės užtikrinimu dirbančių padalinių (ar centralizuotų darinių, ar kamieninių akademinių padalinių, kurie įgyvendina studijas) atstovai. Ši apklausa išsiųsta 42 respondentams, atsižvelgiant į interviu metu gautus

pasiūlymus iš kokybės ekspertų aukštosiose mokyklose kontaktus ir pastebėjimu, o į anketą atsakė 13 (žr. 16 lentelę). Remiantis minėta formule reikėjo pasiekti, esant 9% imties paklaidos dydžiui reikėjo pasiekti, imties dydį, kuris lygus 35. To atlikti nepavyko dėl įvardintų priežasčių, tačiau toliau bus pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, apibendrinimai bei konstruktyvūs patikrinimai naudojantis SPSS, nustatant patikimumo įvertinimą.

16 lentelė

Aukštųjų mokyklų padalinių atstovų atsakymai

Eil. Nr.	Arqus aljanso AM	Adresatų skaičius	Respondentų skaičius	Pastabos
1.	Universität Leipzig (Leipzig University)	1	1	Viso universitete yra 11 Fakultetų, tačiau interviu metu apklausą prašyta išsiųsti tik vienam, nurodyta, kad kiti fakultetai apklausos neužpildys
2.	L'Université de Lyon (University of Lyon 1)	0	0	Universitetas neatsakė į pakvietimą susitikti interviu, todėl anketos nebuvo siųstos
3.	L'Université de Lyon (University of Lyon 3)	0	0	Universitetas savo atsakymus į interviu pateikė raštu (prancūzų k.), tolimesnėje tyrimo dalyje nesutiko dalyvauti dėl klausimyne naudojamos kalbos
4.	L'Université de Lyon (University of Saint-Etienne)	11	2	
5.	Vilniaus universitetas (Vilnius university)	15	2	
6.	Universitetet i Bergen (University of Bergen)	7	0	
7.	Universität Graz (University of Graz)	6	6	
8.	Università degli Studi di Padova (University of Padua)	1	1	Klausimynas pildytas tik kokybės užtikrinimo tarnybos.
9.	Universidad de Granada (University of Granada)	1	1	Universitete kokybės užtikrinimas valdomas centralizuoto skyriaus, jo atstovo atsakymai pateikti užpildytoje anketoje
Viso:		42	13	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Šiame skyriuje buvo galima susipažinti su autorinių tyrimų metodika, kituose poskyriuose pristatomi kiekvieno iš jų rezultatai.

4.2.Aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų dokumentų analizė

Toliau, kaip ir parašyta autorinio tyrimo metodikoje, pateikiama analizuotų AM vidinių KUS dokumentų esmė, t. y. pristatomos esminės dokumentuose pateikiamos mintys, pristatoma KUS, detalizuojama jos apimtis, įvardinami ypatumai ir taikymo patirtys.

S5: Vertinant SKVC išvadas dėl ESG taikymo, tai matomas Vilniaus universiteto pasistūmėjimas, matomas šių standartų taikymas visa apimti vertintuose dokumentuose, taip pat sukurta centralizuota stebėsenos sistemos, įgyvendinti studijų kokybės sistemos pokyčiai. Tačiau, AM šiuo metu neturi galiojančios patvirtintos vidinės KUS. Analizuojant neaptikta atnaujinta AM vidinė KUS. Daugelyje skirtingų studijų ir AM veiklos procesų dokumentų aprašomos vidinio kokybės užtikrinimo veiklos. Pati sistema, apima skirtingų socialinių dalininkų dalyvavimą studijų kokybės užtikrinime ir valdyme, tačiau tai nėra pateikta patogiai vaizdiškai, kad su tuo būtų galima susipažinti išoriniams vartotojams. AM savo vidinėje KUS remiasi ESG ir kitais nacionaliniais teisės aktais.

S6: Kokybės užtikrinimo sistema, yra bendrosios Bergeno universiteto vidaus kontrolės sistemos dalis. Joje sutelkiamas dėmesys į visų studijų galimybių tobulinimą ir užtikrinimą, kad Bergeno universiteto studijų programos išlaikytų patenkinamą kokybės lygį. Šis kokybės aprašas yra susietas su Universiteto starteginiu veiklos planu. Remiamasi „Demingo“ ciklu. Šiame dokumente aptariamas visų trijų studijų pakopų studijų programų rengimas, kokybės tobulinimas ir sprendimų priėmimo procesas. Aiškiai įvardinamos akademinės bendruomenės atsakomybės ir funkcijos (tam skiriama atskiras dokumento skyrius), taip įvardinami Alumni ir socialinių partnerių svarba dalyvaujant kokybės tobulinime AM. AM turi aiškią struktūrą studijų programų valdymui. Dokumente naudojama daug vizualizacijų procesams, tai padeda lengviau suprasti AM kokybės tobulinimą. Svarbu paminėti, kad pačiame apraše atskiras poskyris skiriamas jungtinėms programoms, kuriame įvardinama tai, kad Bergeno universitetas atsako už tų kursų kokybę, kuriuos dėsto Bergeno universiteto akademinė bendruomenė ir, kad yra vadovaujamas šiuo kokybės aprašu. Šis dokumentas padengia visus tris lygius: institucinį, fakultetų ir programų, jame detalizuojamas studijų procesas. Taip pat ši sistema remiasi ESG standartais, tačiau identifikuojama, kad ši sistema yra paremta kitomis kokybės priemonėmis (jos neįvardintos dokumente).

S9: Sistemos tikslas skatinti ir didinti Granados universiteto žmogiškųjų išteklių, mokymo, kvalifikacijos, centrų ir paslaugų konkurencingumą ir kompetenciją, nuolat derinant su įvairiomis

universiteto valdymo sritimis ir vadovaujantis kokybės valdymo modeliu, grindžiamu skaidrumu, profesionalumu, efektyvumu ir nuolatiniu tobulinimu. Detalizuojamas programos tobulinimo procesas, aiškiai nurodomas KUS. Sistemoje taikomas ESG, ISO 9001:2015 ir EFQM (jis taikomas bibliotekoms). Sistema apima visus veiklos procesus: studijas, mokslą, palaikančiuosius procesus (čia skiriamas atskiras dėmesys šių procesų sutvarkymui, kad būtų kuo labiau palengvinti procesai (tai reikalinga, nes Granados universitetas yra išsidėstęs per kelias skirtingas geografines vietas bei turi platų studentų pasiskirstymą ir didelį jų skaičių, tai kelia didesnius reikalavimus ir atima pakankamai daug darbo laiko iš žmonių, kurių būtų galima skirti kitoms veikloms), trumpai aprašoma ir apie poveikio visuomenei veiklas, su kuriomis taip pat dirbama. Sistema remiasi „Demingo“ ciklu. Išskirtinumas šios sistemos, kad viskas bandoma padaryti instituciniu mastu, taip pat pabrėžtina, kad AM turi labai mažai laisvės, ar mums suprantamos autonomijos, nes bendrai AM Ispanijoje yra labai priklausomos nuo ES, nacionalinių ir regioninių dokumentų ir sprendimo priėmėjų, tai sukelia dar papildomus iššūkius, kurie atsiremia į suvaržymus ir siauresnę veiksmų laisvę, kuriant kokybės sistemas, nes daug kas ateina kaip reikalavimai, kuriuos reikia įgyvendinti.

S1: Kokybės vadovas detalizuoja studijų programų kokybės elementus, aprašomi studijų kokybės kriterijai, akcentuojamas susijusių šalių – socialinių dalininkų įtraukimas, vaizduojamos srauto diagramos. Vadove akcentuojamas integralumas tarp skirtingų sričių, tarp skirtingų dalyvaujančių socialinių dalininkų, panaudojami ESG principai. Kalbant apie studijų programų kokybę, akcentuojama, kad jos turi nuolat reaguoti į mokslinę, didaktinę ir socialinę dinamiką. Akcentuojamas nuolatinis dokumento tobulinimas. Šis kokybės vadovas išsiskiria savo aiškumu, sistemiškumu. Pažymėtina, kad kiekviena mokslų sritis išskirti skirtingi kokybės kriterijai, kurie padeda bendruomenėms ieškant sprendimų kokybės tobulinimui AM bei leidžia aiškiai suprasti ir suvokti kokius kokybės reikalavimus turi įgyvendinti AM akademinė bendruomenė. Taip pat sistemoje detalizuojamas akademinės bendruomenės įsitraukimas, pažymima kokie kokybės duomenys yra renkami ir analizuojami sistemoje. Vadove analizuojami studijų ir palaikantieji procesai.

S4: Kokybės sistema patogi vartotojo skaitymui, KUS apraše naudojamas vaizdinis pateikimas, akcentuojamas nuolatinio tobulėjimo tikslas, akcentuojamas duomenų rinkimas ir panaudojimas tobulinant kokybę universitete, taip pat akcentuojama sąsajos svarba su AM strateginiu veiklos planu. Daugiausiai ši sistema yra taikoma instituciniu lygiu. Ši kokybės sistema yra glaudžiai susijusi su Prancūzijoje naudojamu adaptuotu kokybės standartu. Sistemoje akcentuojama akademinės bendruomenės įsitraukimo svarba. Pažymėtina, kad ši kokybės sistema palyginti su kitomis AM

kokybės sistemomis ar aprašančiais dokumentais yra pakankamai siauroka, tačiau tam įtakos gali turėti pakankamai nesenai institucijoje pradėtas darbas su kokybės valdymu.

S7: AM vidinė KUS veikiama įvairove pasižyminčios bendruomenės, kuri iškelia labai daug iššūkių kokybės užtikrinimui AM – kiekvienas baigęs vidurinę mokyklą asmuo gali įstoti į aukštąją mokyklą. Taip pat skiriasi ir akreditavimo procedūra, todėl natūraliai ir dokumentai kiek skiriasi nuo visų prieš tai analizuotų. Daug svarbos pačioje sistemoje skiriama kokybės ciklui, kuris įprasminamas per duomenų rinkimą iš skirtingų socialinių dalininkų dalyvaujančių studijų AM veiklos procesuose. AM daug dirba su grįžtamojo ryšio rinkimu ir tą aprašo savo KUS. Kokybės sistema šiuo metu atnaujinama, pasižymi išsisklaidymu per skirtingus dokumentus, skirtingos kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo sistemos dalys yra įvardinamos skirtinguose dokumentuose.

S8: Paduvos universiteto kokybės užtikrinimo (kokybės užtikrinimo) sistema nustato tikslus, stebi veiksmus ir atlieka patikrinimus, kad būtų užtikrinta kokybės politikos sėkmė ir nuolatinis švietimo pasiūlymų, mokslinių tyrimų ir trečiosios misijos veiklos tobulinimas. Tai yra viena iš kokybės sistemų, kuri aprašo mokslo ir trečiosios misijos kokybės užtikrinimą, (autorius pastaba: šia patirtimi reikėtų pasidomėti ateities tyrimuose). Procesai atvaizduojami pasinaudojant EFQM, TQM, Demingo ciklą, per jį yra perteikiamas procesų organizavimas. Aiškiai detalizuojamos skirtingų universiteto darinių atsakomybės, pateikiami schemos ir schemų aprašai.

S3: Daugiausiai dėmesio skiriama dėstymo kokybei ir kompetencijų kėlimui. Atkreipiamas dėmesys į administracijos kompetencijų kėlimą darbui su akademinės bendruomenės nariais, taip stiprinant pagalbos centrus įvairiais klausimais AM. Sistemą neturi vaizdinio atvaizdavimo, o jos aprašymas skurdokas, taip pat sunku identifikuoti ar kiti veiklos procesai be studijų šioje sistemoje yra padengti ar ne. Daug dėmesio skiriama ESG atliepimui, kurie derinami kartu su Prancūzijos nacionaliniu reglamentavimu ir adaptuotu kokybės standartu.

Aukštųjų mokyklų kokybės dokumentų analizėje pateikiamos sąsajos su aukštųjų mokyklų strateginiais veiklos planais, ieškoma kokių aukštosios mokyklos veiklos procesus jos padengia, kokiuose lygmenyse yra taikomos. Dokumentų analizei pasitelktas įrankis, kuris jau naudotas analizuojant kokybės standartą ESG. Prie šio analizės įrankio pasirinkta pridėti dar kelis pjūvius, kurie padeda nustatyti kokia kokybės priemonė taikoma vidinėje KUS ir ar AM turi įsivardinusi kokybės ir kokybės užtikrinimo apibrėžimus. Toliau trumpai apibūdinama AM vidinių KUS esmė.

17 lentelė

Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir su ja susijusių dokumentų analizė

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Apimamas veiklos Procesas	Studijos	+	N/A	+	+	+	+	+	+	+
	Mokslas	-	N/A	-	-	-	-	+	+	-
	Poveikis visuomenei	-	N/A	-	-	-	-	+/-	+	-
	Palaikantieji procesai	+/-	N/A	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+(pastaba)	+
Organizacinis lygis	Programos	+	N/A	+	-	+	+	+	+	+/-
	Padalinio	+	N/A	-	-	+	+	+	+	+/-
	Institucinis	+	N/A	+	+	+	+	+	+	+/-
Kokybės vadybos principai	Dėmesys klientui (studentui)	+	N/A	+	+	+	+	+	+	+
	Lyderystė	+	N/A	-	-	+	+	+	+	-
	Žmonių įsitraukimas	+	N/A	+	+	+	+	+	+	+
	Procesinis požiūris (pavyzdys)	+	N/A	-	+/-	+/-	+	+	+	+
	Tobulėjimas	+	N/A	+	+/-	+	+	+	+/-	+/-
	Įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas	+	N/A	-	-	+	+	+	+/-	+/-
	Santykių valdymas	+	N/A	+	+/-	+	+	+	+	+/-
Panaudotas kokybės standartas		ESG, ISO 9001:2015	N/A	ESG	ESG	ESG	Kita	ESG, ISO 9001:2015	ESG, AVA	ESG, EFQM ISO 9001:2015
Kokybės apibrėžimas		+(misija)	N/A	+	-	-	-	+	+	+/-
Kokybės kriterijai		+	N/A	-	-	+	+/-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atsižvelgiant į atliktą dokumentų analizę, (17 lentelėje) matome bendrą Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidinių KUS ir su jomis susijusiuose dokumentuose rastų rezultatų vaizdą. Toks bendras supratimas parodo galimas jungtis ir skirtis įvairiuose aljanso kokybės užtikrinimo politiniuose dokumentuose. Pagrindinė problema, kad ne visos AM yra savo sistemose nusistačiusiose kokybės apibrėžimą ar kokybės įvertinimui tinkamus kriterijus, tai skatina nesusikalbėjimą aljanse. (Verta pagalvoti apie bendrus apibrėžimus, diskusijas bendrai aljansui nusistatyti apibrėžimus, tai padės atrasti daugiau genezių). Kaip ir aljanso projektinėje paraiškoje numatyta, vidinių KUS analizė parodė, kad daugiausiai naudojama kokybės priemonė – standartas yra ESG, todėl atsižvelgiant į šį

standartą galima galvoti apie bendrus kriterijus, kurie sudaryti remiantis ESG nurodytais standartais ir gairėmis. Toliau visose vidinėse KUS didžiausias dėmesys klientui, žmonių įsitraukimui ir santykių valdymui tarp skirtingų socialinių dalininkų. Verta atkreipti dėmesį, kad personalas blankiai minimas dokumentuose ir naudos tenkančios personalui iš kokybės užtikrinimo veiklų. Daugiausiai Arqus aljanso kokybės užtikrinimo sistemos apima studijų ir palaikančiuosius veiklos procesus, atkreiptinas dėmesys, kad vos kelios AM turi apsirašiusios mokslo ir poveikio visuomenei veiklos procesus. Daugiausiai vidinės KUS AM apima institucinį ir programos lygius.

Apibendrinant AM vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir su jomis susijusių dokumentų analizę identifiкуotos sąsajos ir skirtumai tarp sistemų. Verta atkreipti dėmesį, kad aukštųjų mokyklų dokumentai prieinami siauram ratui žmonių, todėl reikėtų plėsti kokybės ir su ja susijusių dokumentų viešinimą aukštųjų mokyklų išoriniuose tinklapiuose. Didžioji dalis dokumentų yra parašyti ir pristatomi tik nacionalinėmis kalbomis, todėl tai šiek tiek apsunkino analizės procesą, atliekant vertimus. Bendrai pastebėtina, kad aukštosios mokyklos instituciniu lygiu vienokia ar kitokia forma turi apsirašiusios kokybės užtikrinimo sistemas. Atkreiptinas dėmesys, kad daugiausiai AM vidinės KUS daugiausiai apima studijų ir palaikančiuosius procesus, tačiau turima pavyzdžių, kuriais detalizuojami kiti veiklos procesai. Atkreiptinas dėmesys, kad (pvz. Paduvos ir Bergeno universitetai) savo kokybės užtikrinimo sistemos padengia mokslo bei poveikio visuomenei veiklos procesus, kituose AM patirčių tyrimuose būtų galima nagrinėti kaip šios sistemos yra vertinamos, kaip iškeliami kokybės kriterijai ir reikalavimai šiuose aukštosios mokyklos veiklos procesuose bei kaip akademinė bendruomenė reaguoja į šių sričių apibrėžimą AM vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje. Vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose, pabrėžiama skirtingų šalių dėstytojų, studentų, socialinių dalininkų įtraukimo svarba. Analizuotuose dokumentuose remiamasi „Domingo“ ciklu (pvz. Paduvos universiteto), kuriuo akcentuojama planavimo ir tobulinimo svarba. Taip pat įvardinama svarba aptarimų su skirtingomis AM veiklų procesų dalyviai (pvz. Bergeno, Graco, Granados, Liono, universitetų kokybės dokumentuose). Bene daugiausiai skirtingų kokybės reikalavimų savo kokybės vadove yra įsivardinę Leipcigo universiteto bendruomenės, tas leidžia labai aiškiai matyti kaip užtikrinama kokybė šioje aukštojoje mokykloje. Vilniaus universiteto dokumentuose labai aiškiai įvardinama studijų veiklos proceso kokybės gerinimas. Aiškiai įvardinamas studijų programų komitetų bei kitų sukurtų mechanizmų vaidmuo tobulinant studijų programas ir bendrai studijų kokybę. AM savo vidinėse KUS dažniausiai naudoja „Domingo“ ciklą, norėdamos pabrėžti esminius keturis aspektus, per kuriuos yra įgyvendinamos visos kokybės veiklos AM.

4.3. Aukštųjų mokyklų kokybės ekspertų interviu rezultatų analizė

Kaip minėta autorinių tyrimų metodikoje atlikus aukštųjų mokyklų dokumentų analizę ir supratęs kokioje aplinkoje veikia ir kokius dokumentus AM turi savo vidiniam kokybės užtikrinimui. Atlikus šią analizę, toliau atliekamas kokybinis tyrimas, pusiau struktūrizuoto interviu metodu. Norint pasiekti šio magistro baigiamojo darbo tikslą, reikia plačiau suprasti kaip šios sistemos veikia AM, todėl reikalingas susitikimas su AM kokybės ekspertais.

O kaip minėta, kokybinio tyrimo duomenų analizės metu, buvo bandoma praplėsti dokumentų analizėje išryškintus aspektus bei bandoma praplėsti kiekybinio tyrimo klausimyną AM įvardintais aspektais tiriamose srityse, kurie padėtų taikant trianguliacijos metodą praplėsti išvadas. Atlikto kokybinio tyrimo rezultatų analizė pateikiama kiekvienam klausimui susistemintus respondentų atsakymus į lenteles pagal vertinimo kriterijus (18 lentelė / 26 lentelė).

Šiuo tyrimu bus bandoma identifikuoti atsakymus šiose srityse: kokybės apibrėžimas, studijų kokybės apibrėžimas arba kriterijai, vadovų (rektorių, vice-rektorių, padalinių vadovų) lyderystės svarba kokybės užtikrinime, kokybės užtikrinimo tobulinimas aukštojoje mokykloje kaip vyksta, kokybės užtikrinimo sistemų taikymo patirtys: motyvai, iššūkiai, pokyčiai, sėkmės rodikliai, Arqus aljanso kokybės politika, Arqus aljanso patirtys.

18 lentelė

Aukštųjų mokyklų studijų kokybės apibrėžimų rezultatai (sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Rezultatai
Studijų kokybės apibrėžimas	R₁: „ <i>neturime</i> atskiro studijų kokybės, kokybės AM ar kokybės užtikrinimo apibrėžimo. Savo sistemoje naudojames nacionaliniu, kokybės agentūros puslapyje apibrėžtu“. R₃: „AM mes <i>neradome</i> bendro susitarimo tinkamo dėstymui, todėl palikome studijų kokybės atsakomybę kiekvienam dėstytojui asmeniškai nusistatyti“. R₅: „tai yra geras klausimas, kas yra geras mokymas ir mokymasis, yra keletas perspektyvų. Mes patys nustatėme įvairių studijų programų kokybės parametrus“. R₄: „ <i>nėra</i> vieno bendro apibrėžimo“. R₇: „Studijų kokybė universitete reiškia įgyvendinti visą veiklą, projektus ir metodikas, apimančias visą studijų kursą, pradedant naujų studentų orientavimu, mokymosi keliais ir baigiant tiesioginiu kontaktu su darbo rinka“. R₆: „Norėčiau būti sąžiningas, <i>ne</i> , aš nesakyčiau, o jeigu ir yra tai daugiau popieriuje nei tikrovėje“. R₂: „X“ universitete <i>nėra</i> oficialaus kokybės užtikrinimo apibrėžimo, tačiau viena iš pagrindinių mūsų vertybių yra kokybė“. R₈: „švietimo kokybei reikia atidžiai apsvarstyti, kaip kuriamos ir pateikiamos mokymo programos bei kaip vertinamas mokymasis. Nors tai nėra lengva apibrėžti, „kokybė visų pirma yra dėstytojų, studentų ir institucijos teikiamos mokymosi aplinkos sąveikos rezultatas“.

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Šioje lentelėje pateikti duomenys parodė, kad didžioji dali aukštųjų mokyklų **neturi** kokybės apibrėžimo. Tai yra viena iš sąlygų, kuri apsunkina darbą aukštosiose mokyklose kokybės užtikrinimo temoje. Verta pabrėžti, kad dalyje visgi toks sutarimas yra, tai galėtų būti kaip gerosios praktikos, atsižvelgtina ir į tai, kad dalyje aukštųjų mokyklų dokumentų analizėje visgi buvo rasti kokybės ar kokybiškų studijų apibrėžimai, tačiau specialistai apie juos neužsimena. Galima pabrėžti, kad arčiausiai nagrinėtos kokybės sampratos yra **R7** naudojamas studijų kokybės apibrėžimas (žr. lentelė 18).

19 lentelė

Vadovų (rektorių, vice-rektorių, padalinių vadovų) lyderystės svarba kokybės užtikrinime

Kategorija	Rezultatai
Vadovų vaidmuo kokybės užtikrinime	R5: „aukščiausios valdžios įsitraukimas aišku, kad svarbus, kiekvienas oficialiai atsakantis tą pripažintų, tačiau kokybės valdymas provokuoja konfliktus ir tai mažiausiai aukščiausiai valdžiai patinkantis dalykas, tai gi čia yra teorinio ir praktinio supratimo problema, kuri reikalauja sunkesnio darbo“. R3: „labai svarbus visos aukščiausios valdžios įsitraukimas <...> ši veikla duoda labai aukštus rezultatus kuriant kokybės kultūrą, taip pat svarbus ir kitų aukščiausioje valdžioje asmenų įsitraukimas, nes tai garantuoja finansavimą ir sklandų dialogą su ministerija bei strateginiame planavime kuria labai svarbų visos bendruomenės įsitraukimą“. R4: „Vadovų vaidmuo kokybės užtikrinime yra labai svarbus, tą parodė ir mūsų pavyzdys, prorektorius asmeninis įsitraukimas ir lyderystė buvo atspirtis diegiant kokybės kultūrą AM“. R7: „Rektorius ir valdymo organai (akademiniis senatas ir taryba): Nustatato universiteto kokybės politiką, <...> Mūsų AM buvo labai svarbu, kad žmonės ją priimtų, todėl buvo įtraukti visi valdymo organai“. R6: „Manau, kad tai yra svarbiausia, <...> jei jie nepalaikys veiklos kokybės gerinimo veiklos ir apie tai, kaip pridėti naujus rodiklius ar bent jau tikslų viziją ir pan. nieko nebus <...>“. R1: „jie turi oficialią atsakomybę, taigi viskas, kas vyksta su kokybės struktūra (autorius pastaba: kultūros kūrimu), yra ta atsakomybė“. R2: „<...> jie duoda išteklius ir priima sprendimus, todėl galiausiai (autorius pastaba: politinė / kokybės) sistema yra tarsi įrankis universiteto vadovams <...> toks įsitraukimas reikalingas“

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Vertinant AM kokybės ekspertų atsakymus, matoma, kad aukščiausios valdžios vadovų įsitraukimas į kokybės kultūros kūrimą AM yra labai svarbus. **R3** ir **R4** minimas prorektorių asmeninis indėlis turi didelį vaidmenį. Įvairios asmeninės iniciatyvos, kuriomis yra inicijuojamas pokalbis su bendruomene, taip pat galimai turi pozityvesnį vertinimą ir pokyčių priėmimą, kurie įgyvendinami naudojantis kokybės mechanizmais sukurtais AM. Pastebėtina, kad identifikuojama svarba atsiliepia priimamų politinių sprendimų, bendros vizijos formavimo AM klausimams. Taip pat toks įsitraukimas turi įtakos finansams ir ištekliais, kurie suteikiami AM kokybės klausimų sprendimui ir dažniausiai šių sprendimų priėmimo galia yra AM aukščiausios valdžios rankose, todėl jų įtraukimas ir palankus požiūris yra labai svarbus norint sukurti funkcionuojančią AM kokybės sistemą.

20 lentelė

Kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimas aukštojoje mokykloje

Kategorija	Rezultatai
Kokybės užtikrinimo tobulinimas	R₃: „<...> mes turime tokį didelį kokybės ciklo vaizdą, <...> atliekame veiklas renkant nuomones iš daugybės skirtingų šalių <...> didelė atsakomybė tenka studijų prodekanams <...> mums stipriai padeda studentų savivalda <...>“. R₅: “Taip, mes tobuliname, visas procesas aprašytas kokybės vadove”. R₇: “Kokybės užtikrinimo sistemą galima tobulinti atliekant periodines peržiūras ir įvertinant pasiektus rezultatus”. R₆: “vidinio grįžtamojo <...> ir išorinio grįžtamojo ryšio rinkimo būdais ir rekomendacijomis”. R₁: “Taip, patobulinimai, vykstantys dviem lygmenimis, pirmiausia turime metinę procedūrą, kurią kiekvienais metais mes einame į tą kursą, kur atsakomybė turi pateikti trumpą ataskaitą apie tai, ką padarė programa <...> studentų refleksija <...> “. R₂: “<...> kad jūsų kolegos nuolat tobulintų savo veiklą, turite nuolat įrodyti, <...> mes visada galvojame apie tai, kaip tobulėti ir tobulinti kokybės užtikrinimo sistemą naudojant technologijas savybių ir pagalbos per pastaruosius 20 metų buvo laipsniškas. Dabar mes naudojame politiką, kuri nėra popierinė, todėl bandome ištrinti visas procedūras, nes viskas yra elektroniniame administravime, mes stengiamės automatiškai gauti rodiklius, <...>, siekiant sumažinti biurokratiją, kuri istoriškai buvo siejama su kokybės užtikrinimu<...>”

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Visos AM nurodo turinčios AM vidinės KUS tobulinimo procesą. Dalis (**R₅**, **R₃**, **R₂**) nurodo, kad ji yra apsirašę savo kokybės vadovuose/politikose. Nurodoma, kad norint tobulinti vidines KUS reikalingi įvairūs duomenys, kurie yra renkami, tokie kaip dėstytojų, studentų atsiliepimai apie vidinę KUS ir veiklas, kuriose jie dalyvauja, taip pat priskirta aiški atsakomybė sistemose, studijų prodekanui arba struktūroms, kurios sukurtos AM vertinti tuos duomenis ir turi funkcijas skirtas studijų programų tobulinimui. Viena iš aukštųjų mokyklų (**R₂**) kalba apie technologinių sprendimų panaudojimo būtinybę, užtikrinant sklandesnę ir mažiau biurokratizuotą procesą. Taip pat akcentuojamas studentų sprendimo priėmimo struktūrose įtraukimas, tai leidžia turėti artimesnę grandį tobulinant kokybės veiklas.

21 lentelė

Kokybės užtikrinimo sistemų patirtys

Kategorija	Rezultatai
Motyvai	R₃: „<...> Atsiradus skirtingoms iniciatyvoms 2005 <...> noras turėti visą sistemą iš viršaus į apačią <...> “. R₅: „Universitetas nusprendė, kad jie nori. Negalėjome ignoruoti, nes vis daugiau universitetų, ypač prestižiniai universitetai, įgyvendino kokybės valdymo sistemas<...>tai yra reputacijos klausimas, kita vertus, politinė sfera ir labai aiškiai pasakyta, kad jie tikisi, kad mes tai padarysime <...> viešasis sektorius gali mokėti absolventams už darbą tik tada, kai jie baigė akredituotą studijų programą <...>“. R₇: „<...>Patikrinimo metu gaunama akreditavimo nuomonė, kuri yra pripažinimo proceso rezultatas siekiant nustatyti, ar universitetas ir jo laipsnio kursai atitinka kokybės reikalavimus<...> “.

21 lentelės tęsinys

	R₆: “<...> vienas iš jų buvo tikrai projektas, kuriam įgyvendinti atsirado pinigų <...>, tai galbūt ministerijos spaudimas ir išorinis spaudimas, nesakyčiau, kad jų motyvai buvo vidiniai, bet jūs žinote, kad tai tik mano spėjimas, <...>, kuo geresnė AM kokybė, tuo daugiau geresnių studentų <...>”. R₁: “tai, kad mes turime universitetą ir universitetą, bendras judėjimas ir universitetas turi laikytis taisyklių arba įstatymų, kurių reikalaujama, todėl, kai viską darėme, atnaujinome viską, kad mums buvo labai svarbu, <...> būti įstaiga, į kurią nori atvykti studentai, mes visada turime būti geri, norime būti geriausi norime būti ta institucija, į kurią ateina studentai ir jie vykdyti studentų studijas, <...> turime modernizuoti, turime būti žinoti, kas vyksta tiek švietimo srityje, tiek mes ne tik ir bent jau paskaitose, ir studijų programose, todėl turime atlikti abu dalykus”. R₂: “<...> esame pasirengę pamatyti naujus darbo būdus universitete, nesame izoliuota įstaiga, esame globaliame pasaulyje, todėl suprantame, kad turime adaptuoti kokybės užtikrinimo sistemą <...>”
--	---

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Analizuojant AM motyvus diegiant vidines KUS galima įžvelgti bendrą tendenciją, kad AM daugiausiai pasinaudojo bendra situacija: pasikeitusiu reguliavimu, atėjusiais bendrais nurodymais, potencialiomis finansinėmis galimybėmis, todėl diegėsi kokybės sistemas (**R₅, R₇, R₆, R₂**). Nagrinėjant atsakymus įžvelgtos ir keletos AM iniciatyvos, tokios kaip noras turėti bendrą sistemą ir noras užtikrinti kokybišką aplinką studentams, kurie studijuoja AM (**R₃, R₁**). Šie atsakymai parodo, kad dauguma aukštųjų mokyklų nėra įsivardinusios pagrindinių tikslų, dėl kurių buvo diegiama vidinė AM KUS, kas tikėtina turi įtakos organizacijos darbuotojų įsitraukimui į AM kokybės kultūros palaikymą. Taip pat implikuoja galimybę, jog nesant finansavimo ar politinio palaikymo AM ar valstybėje AM kokybės gerinimo klausimas gali sustoti ir nevykti, jam gali būti neteikiamas prioritetas.

22 lentelė

Aukštųjų mokyklų iššūkiai

Kategorija	Rezultatai
Iššūkiai	R₃: „<...> studentų heterogeniškumas <...> nacionalinė priėmimo sistema (autoriaus pastaba: pozityvus, bet apsunkinantis darbas su kokybės užtikrinimu) <...> besikeičiantis finansavimas <...> daug pastangų reikalaujantis darbas, kuris ne visada įvertinamas išorės <...>”. R₅: „tinkamai nebuvo aptartas sistemos diegimas, tai atėmė laiko <...> kriterijų skaidrumas ir viešumas <...> procesas išsitiesiantis laike <...>”. R₇: „Idiegos kokybės užtikrinimo sistema buvo pertvarkytas procesas, reikalaujantis daug pastangų <...>”. R₆: „<...> biurokratinis procesas, kuriam akademinė bendruomenė nemato prasmės <...> kultūros keitimas iš savęs yra sudėtingas procesas, kuris trunka ne vienerius metus <...>”. R₁: „<...> Kasmetinis savęs vertinimas <...> kai fakultetai turėjo padaryti keletą metinių ataskaitų, ir fakultetams tai nebuvo labai įdomu rašyti, nes jie nemanė tai buvo tas svarbus dalykas“, R₂: „akivaizdu, kad bendruomenės pasipriešinimas pokyčiams <...> kultūros keitimas, kuris imlus laikui <...> sunku derinti su pagrindinėmis veiklomis ir tai atrodo, kaip papildomas darbas <...>”

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Vertinant tyrimo rezultatus matoma, kad AM susidūrė su skirtingais iššūkiais, kurie sąlygoti tiek išorinės tiek vidinės AM aplinkos, taip pat sąlygoti skirtingų vidinių KUS įdiegimo laikotarpių. Pagrindinis aspektas, kuris įvardinamas net kelių aukštųjų mokyklų, tai laikas, kurio reikėjo diegimui, diskusijoms su bendruomene, naudos parodymui (**R5, R6, R2, R3, R7**). Įvardinamos ir tokios priežastys, kaip bendruomenės pasipriešinimas, ilgas adaptavimosi laikotarpis, nacionalinių ar regioninių sistemų ypatumai keliantys papildomus iššūkius AM vidinėms KUS, studentų įvairovė ir skirtingi poreikiai ateinantys iš privataus, viešojo ir nevyriausybinių sektorių (**R7, R3, R1**). Kuriant bendrą Arqus aljanso kokybės politiką (ar įgyvendinant veiklas), tai yra sritys į kurias reikia atkreipti dėmesį. Diegiant naujus įrankius atkreiptinas dėmesys į adaptacinio laikotarpio nusistatymą, bendruomenės narių heterogeniškumo į(si)vertinimą, nacionalinių ir (ar) regioninių sistemų ypatumų išsiaiškinimą.

23 lentelė

Pokyčiai aukštosiose mokyklose

Kategorija	Rezultatai
Pokyčiai	R3: „sakyčiau, kad mokymo ir mokymosi aplinkybės pagerėjo dėl vidinės kokybės valdymo sistemos, kuri taip pat yra grįžtamasis ryšys, kurį gauname iš studentų <...> aktyvus socialinių dalininkų įsitraukimas į kokybės užtikrinimą AM <...> studentai yra kiekvieno sprendimo ir kiekvienos veiklos dalis <...>“. R4: „Manau, kad tai, kaip žmonės mato kokybę, <...> ir mato, kad tai tik tam, kad pagerintų reikalus, o ne ieškotų kaltų <...>“. R7: „Kokybės užtikrinimo sistemos įdiegimas prisidėjo prie mokymo, mokslinių tyrimų ir trečiosios misijos kokybės procesų standartizavimo ir aiškumo bei skaidrumo “. R6: „pakeitimus reglamente ir vidiniuose dokumentuose“. R1: „<...> dabar yra daugiau žmonių, dalyvaujančių kokybės sistemoje, nei anksčiau <...>“. R2: „<...> esame labai didelis universitetas, todėl patirtis labai nevienoda, daliai tai sąrašas su daugybe kokybės įrodymu, kuriuos atnešė sistema, daliai tai įrankis, kurį sėkmingai naudoja <...> daugiausiai bendrai proveržis Universiteto veiklos sritims“

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrinus pokyčius, kuriuos įvardino AM, matome, kad vidinių KUS įdiegimas prisidėjo prie efektyvesnio grįžtamojo ryšio, įvairesnio socialinių dalininkų įsitraukimo, paskatino bendruomenės įsitraukimą į kokybės kultūros kūrimą AM (**R3, R1**). Matoma, kad AM būnant pakankamai tradicinėmis ir plačios aprėpties institucijomis pagal mokslo ir studijų veiklas, pokyčių diegimas pakankamai ilgai užtrunka ir reikalauja daugybės pastangų, tai atsiliepia ir pokyčiams, kuriuos AM vardina (**R2**). Galima pabrėžti ir teisinio reguliavimo AM pozityvius pokyčius, padidintą skaidrumą ir atvirumą AM veiklose (**R7, R6**).

24 lentelė

Sėkmės rodikliai

Kategorija	Rezultatai
Sėkmės rodikliai	R₃: „<...> <i>skirtingų suinteresuotų šalių įtraukimas</i> <...> bendruomenės <i>įsitraukimas</i> į kokybės kultūros kūrimą <...> darbas kartu su studentų savivalda atliekant įvairius studijų tyrimus <...>.“ R₅: „<...> mokslo Universitete didelis <i>dėmesys skiriamas mokslo ir studijų vienovei</i>, šiuo atveju studijų kokybės gerinimui“. R₄: „<i>bendruomenės nariai mato galimybes įsitraukti</i> į studijų kokybės gerinimą <...> padeda matyti kokius įrankius AM turi ir kurie gali padėti pasiekti geresnių rezultatų <...>“. R₇: „Kokybės užtikrinimo sistema suteikia universitetui galimybę: nustatyti <...> tobulinimo vidaus procedūras, atlikti nuolatinis stebėjimus, yra aiškūs dalyvaujančių šalių vaidmenys“. R₆: „<...> nustatyti asmenys, kurie gali padėti kuriant kokybės kultūrą ir tie, kuriems ji labiausiai rūpi <...>“. R₁: „<...> labai geras pagalbos suteikimas, taip pat, gerai sustyguotais kokybės planas, kuriame nurodoma, kas nutiks <...> aktyvus aukščiausios vadovybės įsitraukimas <...> vykstantys mokymai ir veiklos akademiniame personalui <...> lyderystė <...> ryški komunikacija su bendruomene <...>“. R₂: „<...> <i>studentų ir kitų socialinių dalininkų pastatymas į kokybės užtikrinimo sistemos centrą</i> <...> nauji duomenų gavimo metodai, ne tik apklausos <...>“

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrinus šios lentelės duomenis matoma, kad aukštosios mokyklos bendruomenės įsitraukimas, jau įdiegus sistemą, laikomas vienu iš sėkmės rodiklių (**R₄, R₃, R₆**). Akcentuojami tokie sėkmės rodikliai kaip pagalbos suteikimas, aukščiausios vadovybės įsitraukimas, vykstantys mokymai, socialinių dalininkų ir studentų įsitraukimas (**R₂, R₁**). Pastebėtina, kad AM kokybės ekspertai išskyrė institucinę svarbą, kurią sukuria šie įrankiai, tai pagerėjimas, nuolatinis stebėjimas, tikslų kėlimas ir susiejimas su kitais veiklos dokumentais bei bendras susiejimas su visa AM sistema (**R₅, R₇**). Analizuodami šiuos duomenis matome, kad AM vidinės KUS sukuria pozityvius pokyčius. AM turi įvairių sėkmės patirčių, kuriomis yra pasirošusios dalintis viena su kita, tačiau šiandien tam dar neturi tinkamos platformos Arqus aljanse, todėl reikia svarstyti apie tokių platformų sukūrimą.

25 lentelė

Arqus aljanso kokybės politika rezultatai

Kategorija	Rezultatai
Arqus aljanso kokybės politika	R₃: „<...> <i>neturėtų kokybės politika nurodyti turėti vienodą programų akreditavimo sistemą/procedūrą</i> <...>“. R₅: „Nesu tikras, ar tam tikri kriterijai yra perkeliama, ar taikytini kitiems universitetams, <...> aptarti kokybės valdymą prieš jį įgyvendinant.“ R₄: „Aš nelabai suprantu, kaip mes galime turėti bendrą aljanso politiką, nes ji yra labai specifinė“. R₆: „Turime susitarti dėl pagrindinių kokybės valdymo principų <...> nurodyti bent 20% studentų atstovavimo dalį valdymo organuose / sukurtose struktūrose <...>“.

25 lentelės tęsinys

	R₁: „labai svarbu turėti struktūras, kurios padėtų kuriamoms studijų programoms bendrai aljanse, tai yra, kad šios struktūros padėtų įgyvendinant, renkant duomenis, kad jos būtų apdorojamos <...> turėdami konsultacinius organus galime pasiekti edukacinių tikslų, todėl šią patirtį vertėtų pergalvoti <...> svarbu turėti aiškiai dokumentuotas procedūras, kuriose būtų aiškios kiekvienos šalies atsakomybės ir įsitraukimas į kokybės užtikrinimo sistemą <...>“. R₂: „turime įgalinti asmenis pačius suvokti kokybę visame tinkle ir suteikti jiems įrankius kokybinei veiklai, neužmesti papildoma struktūrą ir dar keleta dokumentų <...> turi būti labai aiškus tikslas”
--	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Vertinant lentelėje pateiktus duomenis galime matyti, kad bendra kokybės užtikrinimo sistema aljanse dalies aukštųjų mokyklų yra nematoma, kaip galinti veikti, arba ji šiandien yra neįsivaizduojama (**R₅**, **R₄**). Svarbu identifikuoti ir tai, kad labiausiai matoma kaip ši kokybės politika galėtų apimti studijų veiklas, siūloma susitarti dėl principų, turėti ją kuo platesnę ir nebandyti užkirsti jau nacionalinėse ar regioninėse tvarkose įtvirtintų procesų naudojimui, tai, kad pats dokumentas leistų jas naudoti (**R₆**, **R₃**). Atkreiptinas dėmesys, kad AM įvardino atskirų struktūrų sukūrimo prasmę, kurios padėtų reguliuojant ir analizuojant kokybę aljanso kuriamose veiklose (**R₂**, **R₁**). Kalbėdami apie siūlymus, svarbus analitinių duomenų centrų kūrimas, bendrai visam aljansui, kurie galėtų dirbti su kokybės duomenimis, ypač kai mes kalbame apie jungtines programas, kurias įgyvendina kelios skirtingos aukštosios mokyklos, tam reikalinga efektyvesnė ir vieninga informacinė sistema, bei gera IT bazė. Toliau kalbėdami apie patį dokumentą, jame turėtų atsispindėti kuo platesnis požiūris į kokybę, kuris leistų skirtingoms mokslo kryptims jame rasti save, galima galvoti apie vientisus kokybės principus, ir galvoti apie siūlymą įtvirtinti, kad kiekviena uakštoji mokykla privalo turėti kokybės kriterijus.

26 lentelė

Arqus aljanso patirtys AM

Kategorija	Rezultatai
Arqus aljanso patirtys AM	R₃: ”<...>skirtingos patirtys mano galva jau yra patirtis, kurios mes norim iš Arqus <...> minimalūs standartai geram mokymui <...> mūsų stiprybė darbas su heterogeniškais studentų grupėmis <...> įdomios patirtys EQuIP projekto ir jo panaudojimo Arqus aljanse<...>“. R₅: “<...>patirčių perkėlimas ir pasidlainimas vieni su kitais, esant išspręstoms problemoms<...>“. R₆: “tokio pobūdžio tyrimai gali būti labai naudingi akademiniam personalui, dalinantis patirtimis ir mokantis vieni iš kitų“. R₂: “mokymasis viena iš kitos AM“

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrinant surinktus duomenis galime matyti, kad didžiaja dalimi Arqus aljansas matomas kaip patirčių dalinimosi platforma, kuria gali pasinaudoti skirtingos šalys. Tačiau ši lentelė iškelia ir kitą klausimą, ar tikrai visos AM yra sugalvojusios naudas, kurias turėtų suteikti dalyvavimas Europos

universitetų iniciatyvos aljanse, t. y. ko gali viena iš kitos išmokti ir taip kurti tvarią struktūrą. Taip pat identifikuotina tai, kad neišgrynintos vertės, kurias AM gauna dalyvaujant šiame aljanse kokybės aspektu.

Norint išsiaiškinti platesnį kontekstą apie Europos universitetų iniciatyvos aljansų kokybės dokumentus, kurie planuojami kurti kaip siūlymai, vadovaujantis vieno/os iš tyrime dalyvavusio/ios AM kokybės eksperto/ės atsakymu bus organizuojamas susitikimas, interviu įgyvendinimui su „EUniQ“ projekto, skirto kokybės užtikrinimo gairių parengimui aljansams, vadovu. Interviu rezultatai bus toliau aptariami, jie bus panaudoti praplečiant šio skyriaus ir viso darbo rezultatus bei išvadas.

EUniQ – „*European Framework for the Comprehensive Quality Assurance of European Universities*“. Galutinis šio projekto tikslas yra tas, kad sukurti tokią sistemą, kuri leistų aljansus įvertinti išoriškai taikant vieną Europos sistemą ir vieną tinkamą kokybės užtikrinimo procedūrą, užuot taikius daugelį nacionalinių ir Europos sistemų ir procedūrų, kurios gali būti prieštaringos, ar ne tokios tinkamos Europos universitetams. Kadangi šiuo metu dar tik pradedamas Europos universitetų kūrimo procesas, aljansų vidinis ir išorinis kokybės užtikrinimas vis dar yra išbandymų etape. Štai kodėl „EUniQ“ projektas bus išbandytas atliekant bandomąjį keturių aljansų vertinimą, o vėliau rekomendacijos tokio modelio sukūrimui bus pateikiamos EK ir Europos aukštojo mokslo institucijų aljansams ar tinklams (EUNIQ, 2021).

2021 m. kovo 21 d. vykusiam EUniQ nuotoliniame seminare „*Outcomes of the EUniQ pilots and Implications for the Framework for QA of European Universities*“, buvo pristatytos bendros kokybės sistemos modelis Europos aukštojo mokslo institucijų aljansams ar tinklams, taip pat buvo pristatomi lūkesčiai pačiam modeliui. Bendrai Europos aukštojo mokslo institucijų aljansai ar tinklai tikisi, kad bendras kokybės modelis aljansams bus lankstus, neapkraunantis papildomu darbu, turės procedūrinės laisvės, turės sąsajas su Europos diplomu, jungtinių programų bendru kokybės dokumentu, bus grįstas įsivertinimu ir galimybe tobulėti (EUNIQ, 2021).

Atliktame interviu, kurio transkribuotą tekstą galima matyti (priedas Nr. 6) buvo gilinamasi į dabartinę EUniQ projekto pažangą, ESG:2015 sąsajas su kuriu kokybės modeliu, iššūkius, kurie kyla pilotiniams aljansams. Š. m. rugsėjį bus pateikta galutinė projekto ataskaita, joje turėtų būti

pateiktos rekomendacijos bendro kokybės modelio sukūrimui, kuris turėtų padėti Europos aukštojo mokslo institucijų aljansams ar tinklams kurti bendrą kokybės užtikrinimo sistemą aljansų viduje bei padėtų kokybės agentūroms sukurti vertinimo metodiką aljansams ar tinklams. Interviu metu išryškinta, kad ši kokybės sistema turėtų būti kuo lankstesnė, padėtų aljansams ar tinklams įsivertinti savo veiklą. Matoma, kad šie nauji aljansai ar tinklai verčia peržiūrėti ir ESG bei jį papildyti sritimis, kurios nebuvo apgalvotos, kaip interviu respondentas nurodė: *„ESG buvo kurtas pavienėms institucijoms, veikiančioms nacionaliniuose kontekstuose, o dabar mes turime Europos aukštojo mokslo institucijų darinius, kurie susideda iš skirtinguose kontekstuose veikiančių AM bendrame aljanse“*. Didžiausi iššūkiai, ne kokybės sistemų diegimas ar skirtinga teisinė sistema, bet tai, kad nėra aiškaus atsakymo dėl tęstinio finansavimo šiems aljansams ar tinklams iš EK. Tai neleidžia sukurti tvarių struktūrų ir AM vadovybėms dalyvaujančioms Europos aukštojo mokslo institucijų aljansuose ar tinkluose kuria nepasitikėjimą ir matymą šių aljansų kaip jungtinių projektinių veiklų, o ne ilgalaikių struktūrų.

Apibendrinant šį poskyrį išsiaiškinta, kad aukštųjų mokyklų patirtis yra labai skirtinga. Šis veiksnys priklauso nuo daugybės kintamųjų, t. y. nacionalinės sistemos sukuriamų finansavimo, teisinio reguliavimo skirtumų. Matomas panašumas, kad aukštosios mokyklos neturi apsibrėžusios studijų kokybės sąvokos, turi pavienius kriterijus, yra gerųjų pavyzdžių, kurie šiuos kriterijus išskirsto remiantis mokslo kryptimis. Visi interviu dalyviai įvardino, kad pokyčių kokybės valdyme nepasieksi be aukščiausios valdžios įsitraukimo, todėl tai yra svarbu, kad įvairiose veiklose būtų skatinamas aukščiausios valdžios įsitraukimas ar kalbėtume apie atskirų AM kokybės veiklas ar bendrai viso aljanso mastu. Pastebėtina, kad daugelis interviu dalyvavusių asmenų negalėjo įvardinti Arqus aljanso sukuriamos pridėtinės vertės, tai aprodo, kad AM nėra iki galo įsivardinusios kokią pridėtinę vertę aljansas galėtų sukurti jų AM ar kaip galėtų praturtinti jų kokybės veiklas. Bendrai galima pastebėti, kad AM yra linkusios lėtai keistis ir ilgai priimti sprendimus, tai lemia, kad tai pakankamai senas tradicijas, daug mokslo kryptių ir platų akademinės įsitraukimą turinčios AM, kurioms reikalingas platus pritarimas iš bendruomenės, jog galėtų būti įgyvendinami įvairūs pokyčiai ar veiklos. AM ir „EUniQ“ projekto vadovas įvardino labai svarbią sritį, kad bendra kokybės sistema aljansams būtų kuo platesnė, kad suteiktų laisvės pačioms aukštosioms mokykloms turėti savo nusistatytus kriterijus, kuriais vadovaujantis reguliuojama AM kokybės veikla. AM kokybės ekspertai įvardino, kad labai svarbūs yra kokybės duomenys, automatizuoti ir sistematizuoti, to rinkimo būdai, kurie neapkrautų bendruomenių, taip pat svarbu aljanso mastu sukurti kokybės duomenų analitinį centrą, kuris galėtų užsiimti bendra edukacinių tyrimų veikla, kuri leistų AM tobulinti bendras aljanso veiklas ir taip

vystyti projektines veiklas, kurias aljansas galėtų padaryti tvariomis ir veikiančiomis nacionalinėse struktūrose.

4.4. Aukštųjų mokyklų padalinių apklausos rezultatų analizė

Duomenų trianguliacijos metodui reikalingi ir trečia duomenų rinkimo forma, t.y. kiekybinis tyrimas, nuspręsta pasitelkti anketinę apklausą.

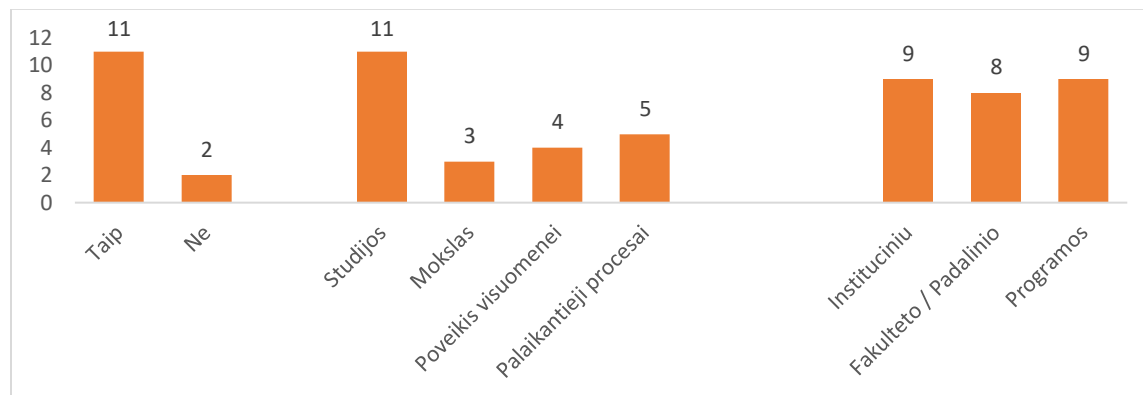
Remiantis tyrime dalyvavusių respondentų skaičiumi, galime daryti išvadą, kad AM nėra itin suinteresuotos tyrimais, kurie nukreipti į kokybės užtikrinimo sistemų analizę, taip pat, tai gali būti siejama su tuo, kad mažai žinoma apie Europos universiteto iniciatyvą universitetų bendruomenėse ir patį aljansą, nesuprantamas tikslas tokio pobūdžio tyrimų, jeigu jie daromi studentų, o ne Arqus aljanso vadovybės ar veiklos grupių vadovų. Taip pat mažas atsakymų kiekis gali būti siejamas su ilga anketa, kuri reikalauja išsamaus žinojimo ir susipažinimo su AM vidine KUS.

Kai (N=13), pagal pateiktus duomenis didžioji dalis atsakiusiųjų (N=10) AM padalinių atstovų sako, kad AM turi institucinę kokybės užtikrinimo politiką ir ja integruojamas požiūris į kokybės užtikrinimo politiką, kuris siejamas su kitais AM dokumentais. Šie rezultatai sutampa su jau buvusios dokumentų analizės rezultatais, kad visos AM vienokia ar kitokia forma vidinę kokybės užtikrinimo sistemą turi. Vienas iš atstovų nusprendė pasirinkti kita, šiuo atveju interpretuojama, kad kokybės užtikrinimo sistema yra kitaip suprantama nei išdėstyti atsakymai šioje anketinėje apklausoje. Atliekant tyrimus platesniam aukštųjų mokyklų tinklui, čia būtų įdomu patikrinti, koks yra ryšys tarp AM, kurios naudoja vidinę KUS ir tarp tų kurios nenaudoja ir jų sėkmės rodiklių ar AM bendruomenių pasitenkinimo vertinimo.

Toliau anketinėje apklausoje buvo bandoma išsiaiškinti kokias kokybės priemones naudoja AM savo vidinėse KUS, kokiuose veiklos procesuose ir kokia AM apimtimi jos panaudojamos. Šie klasuimai leidžia daugiau suprasti apie pačias kokybės užtikrinimo sistemas, leidžia nustatyti AM panašumus ir identifikuoti patirtis tam tikrų priemonių, kurias būtų galima išbandyti kitoms aukštosioms mokykloms.

8 paveikslas

ESG:2015 kokybės priemonės panaudojimas aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose

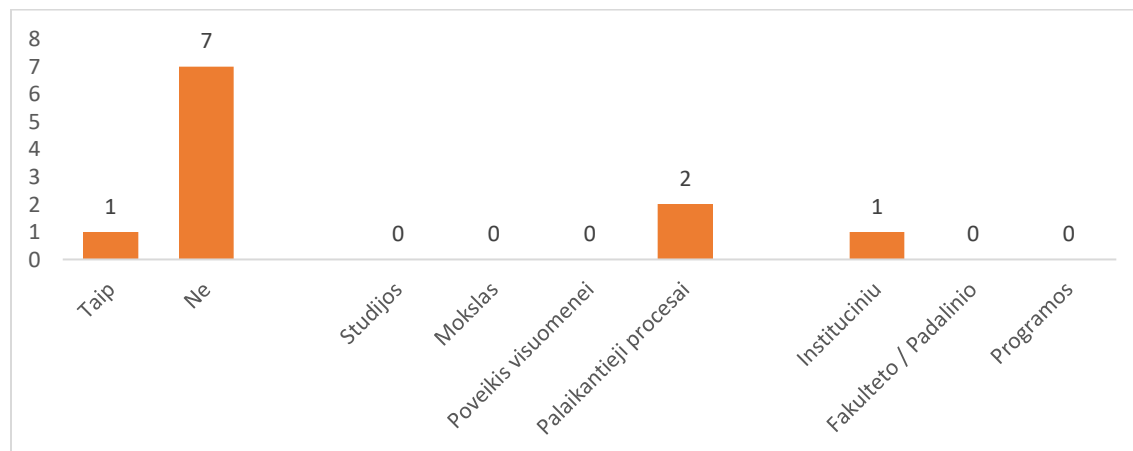


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis autoriniu tyrimu

(8 pav.), kai (N=13), didžioji dalis (N=11) sako, kad ESG:2015 kokybės priemonė taikoma AM vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose. Daugiausiai respondentų rinkosi, kad ESG panaudojama studijų veiklos procese (N=11), tačiau matomas jo panaudojimas ir kituose procesuose moksle (N=3), poveikyje visuomenei (N=4) bei palaikančiuosiuose procesuose (N=5). Šie duomenys sutampa su autoriaus mintimis, kurios pateikiamos (priede nr. 2). Jame išanalizuoti ESG:2015 standartai ir gairės, remiantis literatūroje įvardinamais analizės pjūviais. Šie rezultatai parodo, kad reikia platesnių tyrimų kaip jie panaudojami konkrečiai kiekvienoje AM. Remiantis 11 paveikslu, taip pat matome, kad ESG taikoma visais lygmenimis, tačiau pagal atsakymų pasiskirstymą, kad nėra vienodai naudojama.

9 paveikslas

Lean kokybės priemonės panaudojimas aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose

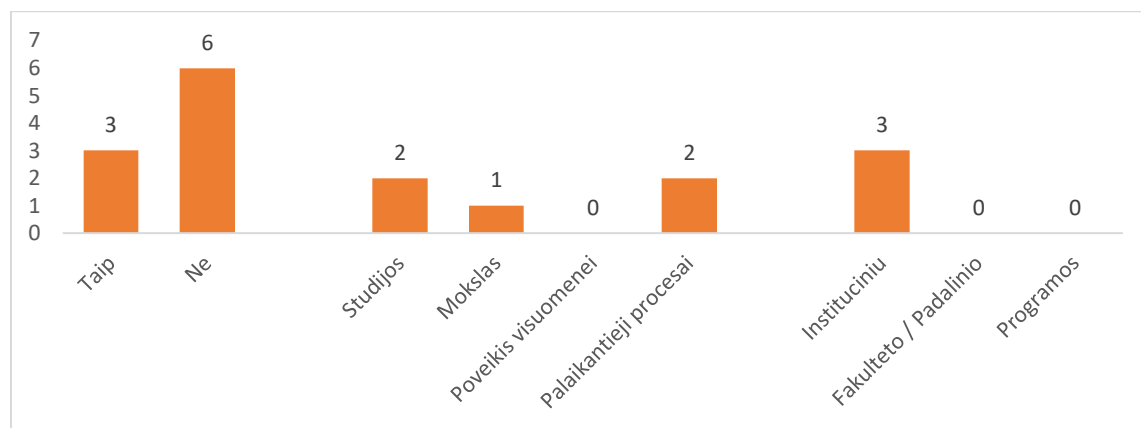


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(9 pav.), kai (N=13), didžioji dalis atsakiusių rinkosi atsakymą, kad Lean nenaudojama AM vidinėse KUS, bet yra AM, kur panaudojama (N=1). Įdomu tai, kad šios AM neturi praktikos naudojant Lean kaip kokybės priemonę vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose, tačiau du respondentai pasirinko, kad ją taiko palaikantiesiems veiklos procesams AM, pabrėžtina, kad ši kokybės priemonė išimtinai taikoma, remiantis atsakymu, tik instituciniu lygiu.

10 paveikslas

EFQM kokybės priemonės panaudojimas aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose

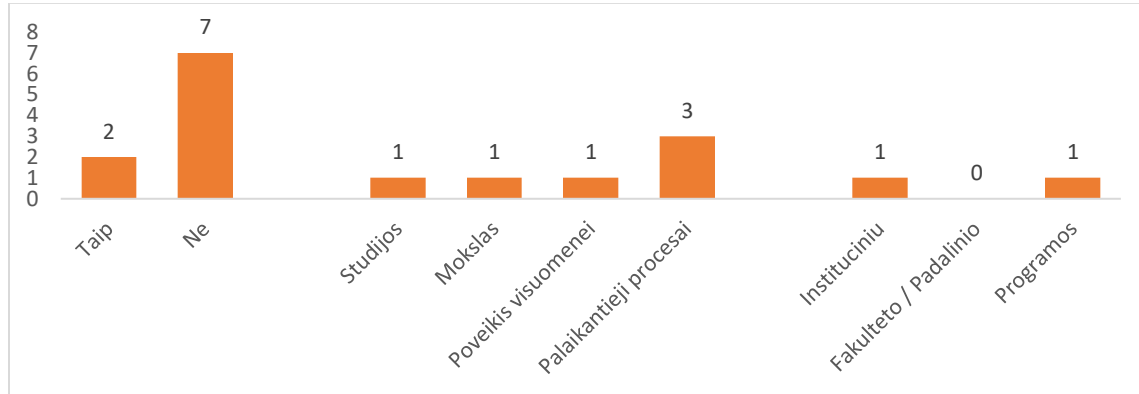


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(10 pav.), kai (N=13), EFQM panaudojimas kaip kokybės priemonės AM yra panakamai nedidelis, (N=3), tačiau taikomas skirtingoms veikloms, t. y. studijoms (N=2), mokslui (N=1), palaikantiesiems procesams (N=2). Šios patirtys gali būti įdomios, analizuojant ir aiškinanties kaip jos yra panaudojamos. EFQM panaudojama tik instituciniu lygmeniu, nėra praktikų panaudojant šią kokybės priemonę kitais lygmenimis, visi pasirinkę, nurodė, kad ji panaudojama tik šia apimtimi, (N=3).

11 paveikslas

ISO 9001:2015 kokybės priemonės panaudojimas aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose

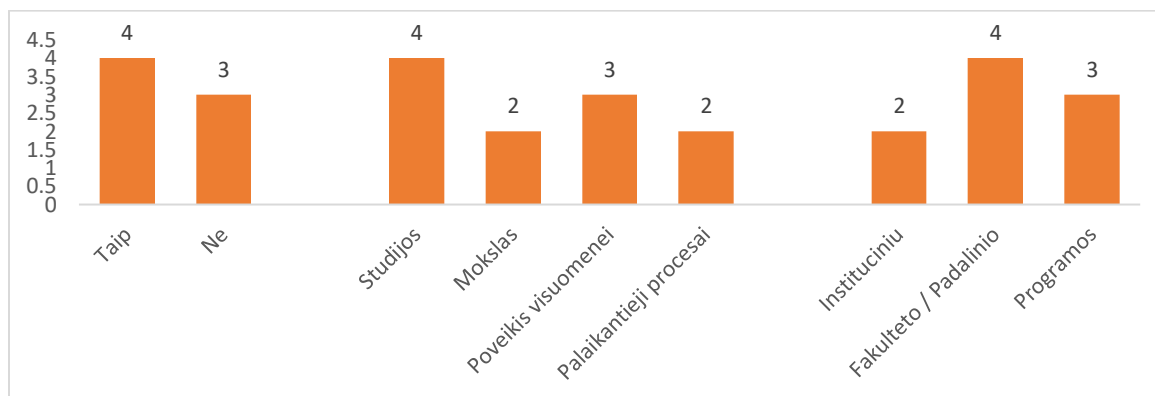


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(11 pav.), kai (N=13), ISO 9001:2015 panaudojimas kaip kokybės priemonės AM yra panakamai nedidelis, vos (N=2), tačiau žvelgiant į atsakymus galime matyti, kad ši priemonė gali būti panaudojama visuose AM veiklos procesuose, tai gali būti itin svarbus šios kokybės priemonės proveržis AM vidinėse KUS, todėl reikėtų toliau tyrimus, kuriuose būtų analizuojamas šios kokybės priemonės panaudojimas. ISO 9001:2015 panaudojimo praktikos yra kelios instituciniu N=1 ir programos N=1 lygiuose.

12 paveikslas

Kitų kokybės priemonių panaudojimas aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(12 pav.), kai (N=13), kitų kokybės priemonių pasirinkimas respondentų atvilgiu yra (N=4). Šios priemonės panaudojamos skirtinguose veiklose procesuose: studijose (N=4), moksle (N=2), poveikyje visuomenei (N=3), palaikančiuosiuose procesuose (N=2). Taip pat pažymėtina, kad šios

kokybės priemonės daugiausiai panaudojamos Fakulteto / padalinio apimtyje (N=4), o tai gali būti naudinga skirtingų mokslo ir studijų sričių vystyme.

Toliau pateikiami atviro klausimo rezultatai, kuriuo buvo bandoma išsiaiškinti, kokia, s visgi, priemonės taiko aukštosios mokyklos įvardintuose veiklos procesuose ir AM apimtyje. AM įvardino, kad naudoja šiuos standartus: „*QUALICERT standartas "University training and research activities in the field of business and management"*“, Prancūzijoje naudojamas „*Qualiopi for professional training, Qualicert for IAE, HRS4R*“, Vilniaus universiteto Medicinos fakultetas naudoja „*World Federation for Medical Education (WFME) global standards for quality improvement (<https://wfme.org/standards/>)*“, o Italijoje naudojamas „*AVA Guidelines for Periodic Accreditation of University Locations and Courses of Study*“.

Bendrai Arqus aljansas savo projektinėje paraiškoje yra nurodę, kad Arqus aljanso veikloms kokybę bandys užtikrindami ESG panaudojimą, todėl anketine apklausa, buvo nuspręsta detaliau pažvelgti kaip aukštųjų mokyklų padaliniai mato ESG standartų pritaikymą aukštojoje mokykloje. 11 paveiksle jau galėjome matyti, kad dauguma atsakiusiųjų minėjo, kad AM vidinėse KUS ESG yra panaudojamas, bet toliau įdomu sužinoti ar visi pirmosios ESG dalies standartai ir gairės yra taikomi. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, kai (N=13), 1.1. – 1.9. standartus ir gaires, visos AM (N=13) panaudoja savo AM veiklose, tačiau paminėtina, kad, kai (N=13), keli respondentai (N=2) įvardino, kad savo AM vidinėje KUS nenaudoja 1.10 standarto numatyto ESG:2015 pirmojoje dalyje.

Po šiuo klausimu sekė atviras klausimas, kuriuo buvo bandoma išsiaiškinti kaip šie standartai atsispindi aukštųjų mokyklų veikloje, bei kokias gerąsias praktikas galėtų respondentai išskirti: „*Šių ESG: 2015 standartų reikalavimai yra beveik identiškai mūsų įdiegto QUALICERT standarto reikalavimams*“, „*Visos Prancūzijos aukštosios mokyklos kas 5 metai dalyvauja akreditacijos procese, kuriam vadovauja akreditavimo organizacija HCERES, kuri vadovaujasi ESG*“, „*Vilniaus universitetas taiko įvairius vidinius kokybės užtikrinimo mechanizmus ir procedūras, susijusias su studijų programos rengimu, studijų proceso organizavimu (studento gyvenimo ciklu), dėstytojų parinkimu ir kvalifikacijos kėlimu, pagalba studentams. Studijų programų komitetai yra atsakingi už nuolatinį studijų tobulinimą Jie reguliariai analizuoja studijų programų įgyvendinimo kokybę ir studentų atsiliepimus. Studentai ir socialiniai partneriai dalyvauja kuriant studijų programas (Studijų programų komitetai, savęs vertinimas).*“ „*Studijų programos ir įstaiga periodiškai (cikliška)*

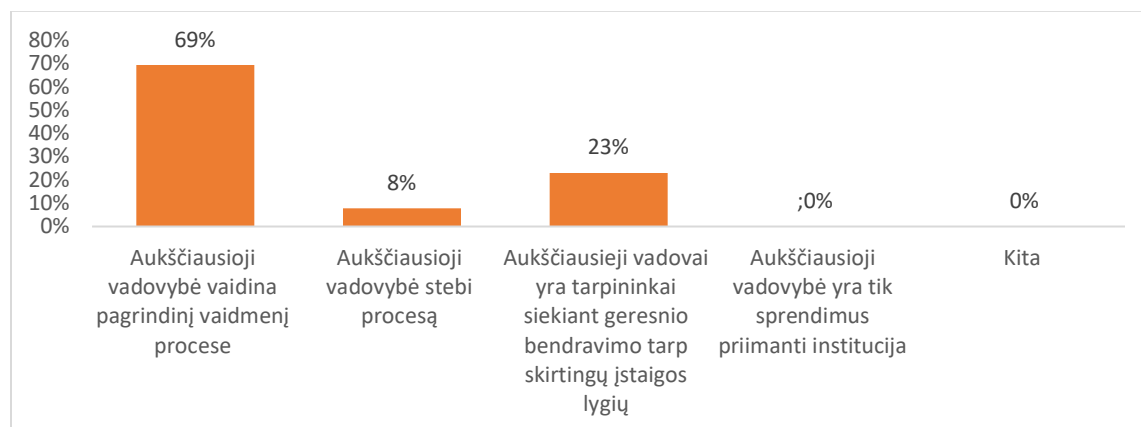
vertinamos kas 7 (anksčiau 6) metus. Pagrindiniai veiklos rodikliai stebimi kasmet“, „Jie atsispindi tiesiogiai. Kokybės agentūrų apibrėžti protokolai ir vertinimo kriterijai yra tiesiogiai susiję su ESG atliekant auditą“. Šie atsakymai parodo skirtingas praktikas, kuriomis AM vadovaujasi, pastebima tai, kad dažniausiai ESG panaudojama visgi kaip auditui skirta priemonė, taip pat, kad tai dažniausiai yra ESG antroji dalis yra kaip išorinio vertinimo priemonė.

Kalbant apie gerąsias praktikas: „Mes dirbame ne dėl išorinio vertinimo, o dėl savęs mes studijuojame standartą ir nustatome įsivertiname savo spragas tarp standarto ir aukštojoje mokykloje įgyvendinamų veiklų, o tada mes planuojame nukrypimus / išvadas dėl veiksmų plano“, „Veiksmai atliekami laikantis PDCA principo“ (autorius pastaba: „Demingo“ ciklo), „Grįžtamojo ryšio sistema; Studentų priėmimo (antrosios pakopos) sistema“, „studijų aplinkos ir įrankių pritaikymas internetinėms studijoms karantino metu. IKT priemonių naudojimas internetinėms studijoms buvo vienas iš teigiamai įvertintų studentų aspektų 2020/21 rudens semestre“, „Sunku nustatyti geriausią praktiką, bet manau (1.8) viešojoje informacija buvo tas dalykas, kuris buvo stipriau plėtojamas per pastaruosius metus. Taip pat informacijos ir stebėjimo sistema (1.9)“. Šie atsakymai parodo, kad ESG standartų panaudojimas aukštųjų mokyklų veiklose yra pakankamai platus, jis leidžia taip pat derinti ir kitas kokybės priemones ir taip pasiekti aukštų kokybinių rezultatų.

Apibendrinant šie atsakymai parodo, kad Arqus aljanso paraiškoje numatytas ESG:2015, kaip pagrindinio standarto naudojimas, kuriant bendras Europos universitetų iniciatyvos Arqus aljanso veiklas, buvo tinkamai pasirinktas, nes visos AM naudoja beveik visus standartus, tačiau vertėtų atkreipti dėmesį, kad ne visos Arqus aljanso AM dalyvavo šioje apklausoje, nes vertinant dokumentus panašu, kad šis išsiskyrimas galėtų atsirasti, todėl kuriant Arqus aljanso kokybės politiką bendrai reiktų atlikti pakartotinį aukštųjų mokyklų paklausimą dėl naudojamų kokybės priemonių. Šios atlikto tyrimo išvados ir toks pakartotinis pasiklausimas leistų plačiai įvertinti kokybės priemones ir pasirinkti tinkamiausias rengiant bendrus kokybės dokumentus.

13 paveikslas

Aukščiausios vadovybės vaidmuo kuriant kokybišką aukštojo mokslo kultūrą aukštojoje mokykloje

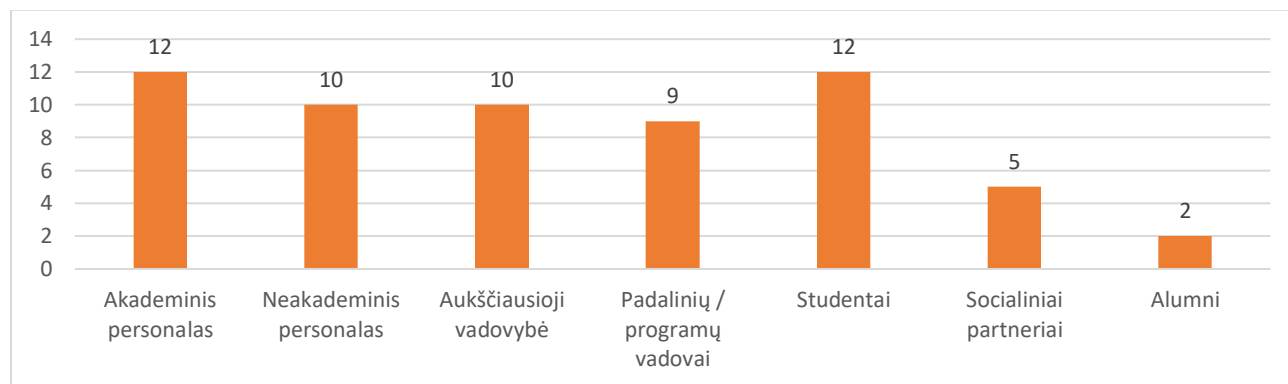


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(13 pav.) duomenys parodo, kad didžiausią dalį (69%) respondentų atsakymų surinko atsakymas: aukščiausioji vadovybė vadina pagrindinį vaidmenį kokybės kultūros kūrimo aukštojoje mokykloje. Kitas daugiausiai surinkęs atsakymas (23%) aukščiausieji vadovai yra tarpininkai siekiant geresnio bendravimo tarp skirtingų įstaigos lygių. Šio paveikslo duomenys naudingi galvojant apie kultūrą aukštojoje mokykloje, teikiant pasiūlymus Arqus aljanso kokybės užtikrinimo komitetui bei aukštosioms mokykloms svarbu įvardinti aukščiausios vadovybės įtraukimo svarbą bei apgalvoti įtraukimo į įvairias veiklas galimybes bei sukuriant galimybes dalyvauti ir būti tarpininkams tarp skirtingų aukštųjų mokyklų lygių.

14 paveikslas

Oficialus dalydavimas valdymo organuose (kur nariai turi teisę balsuoti)

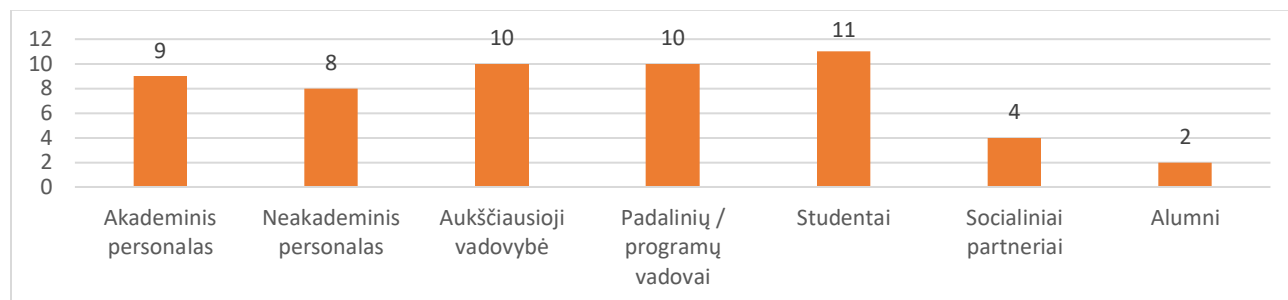


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(14 pav.), kai (N=13), galime matyti, kad studentai ir akademinis personalas Arqus aljanso aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimo procesuose labiausiai įtraukiami ir turintys galimybę oficialiai dalyvauti (N=12). Verta pastebėti, kad labai vangiai įtraukiami socialiniai partneriai (N=5) ir Alumni (N=2).

15 paveikslas

Oficialiai įtraukiant į kokybės užtikrinimo konsultacijas

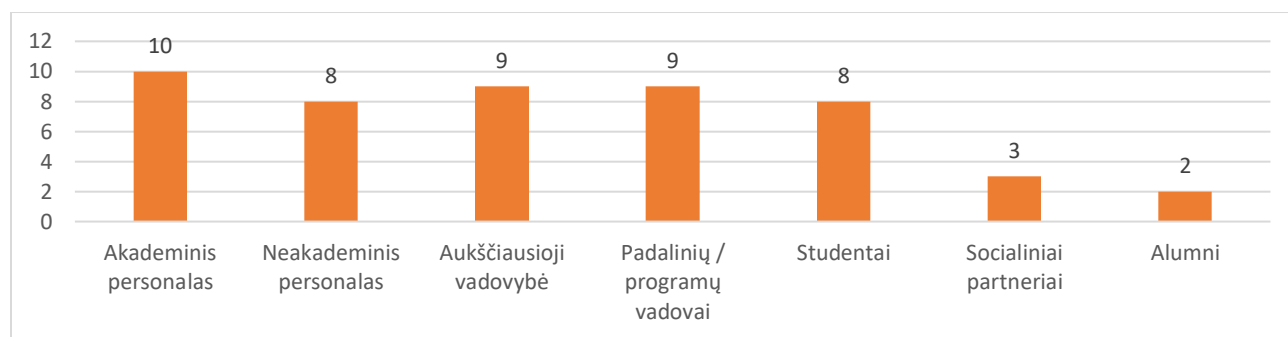


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(15 pav.), kai (N=13), oficialiai į kokybės užtikrinimo konsultacijas įtraukiami daugiausiai (N=11) – studentai. Taip pat gana aktyviai įtraukiami aukščiausioji vadovybė ir padalinių/programų vadovai (N=10). Vangiai įtraukiami socialiniai partneriai (N=4) ir Alumni (N=2).

16 paveikslas

Oficialus įsitraukimas į savęs vertinimą ar kitą įsivertinimo veiklą

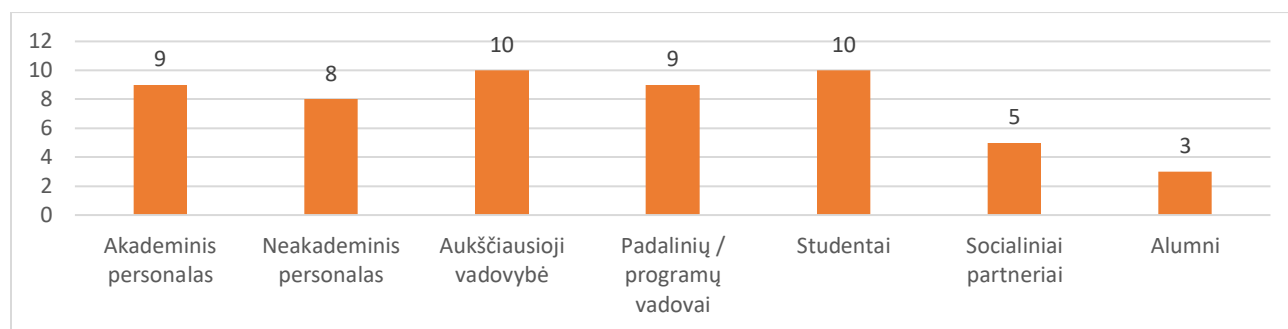


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(16 pav.), kai (N=13), įsitraukimo į įsivertinimo ar kitą į(si)vertinimo veiklą aktyviausiai AM įtraukiami akadmeinis personalas (N=10). Studentai palyginus su prieš tai buvusiomis veiklomis įtraukiami mažiau (N=8). Socialinių partnerių (N=3) ir Alumni (N=2) įtraukimas vis dar lieka labai mažas.

17 paveikslas

Neformalus informacijos teikimas nagrinėjamais klausimais

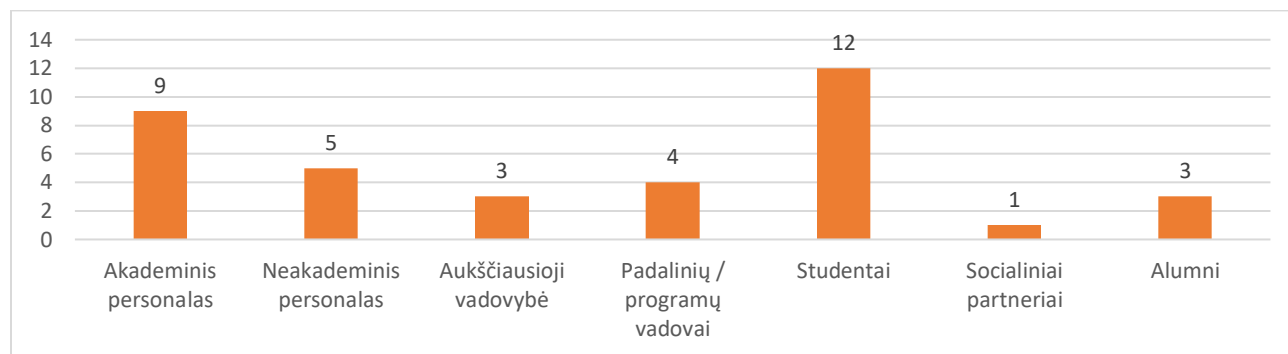


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(17 pav.), kai $N=13$, Studentai ir aukščiausioji vadovybė yra aktyviausiai įtraukiami į informacijos teikimo veiklas ($N=10$). Verta pastebėti, kad šiose veiklose sustiprėja socialinių partnerių ($N=5$) ir Alumni ($N=3$) įtraukimas, bet jis vis tiek išlieka mažas.

18 paveikslas

Reguliariai atsakinėjant į apklausas (pvz., Kiekvieno kurso pabaigoje, mokslo metais...)



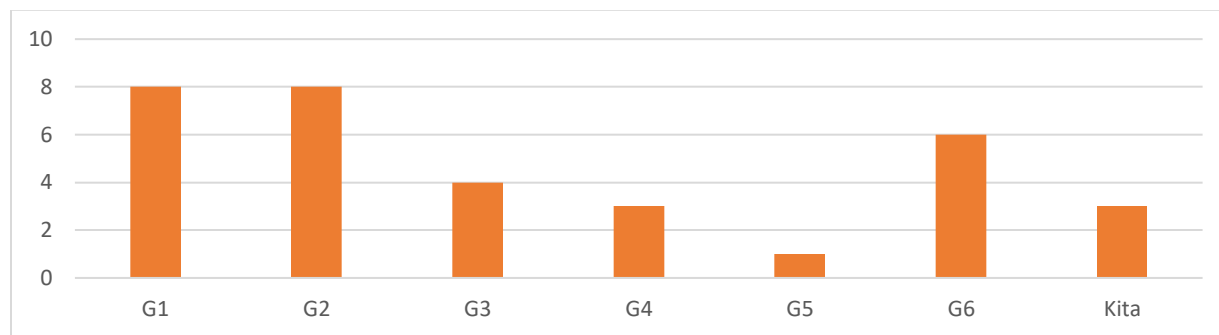
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

(18 pav.), kai ($N=13$), studentai įtraukiami daugiausiai į reguliarių apklausų pildymą ($N=12$). Naudinga kalbantis su studentų savivaldomis ir jų atstovais pasikalbėti apie informacijos išsklaidymą, apkrovimą apklausomis. Šis paveikslas parodo, kad nėra jokio reguliarumo kalbinant socialinius partnerius (darbdavius) ($N=1$) ar alumni ($N=2$). Taip pat matoma, kad į reguliarių apklausų opildymą beveik nepapuoia aukščiausioji valdžia, neakademinis personalas, programų vadovai, jau išvardinti socialiniai partneriai ir alumni. Siūlymas apsvarstyti nuomonės surinkimo būdus iš skirting socialinių dalininkų.

Apibendrinant šios dalies rezultatus, kai (N=13), socialiniai partneriai ir alumni (N=2), buvo paminėti kaip vienintelės grupės keletos aukštųjų mokyklų, kaip visiaškai į aukštosios mokyklose veiklos procesus neįtraukiamos grupės. Galvojant apie patirtis ir veiklas bei tolimesnes veiklas, reiktų stiprinti socialinių partnerių ir alumni įtraukimą į kokybės užtikrinimo veiklas. Taip pat atsižvelgiant į pastbas išsakytas literatūros analizėje, aukštosios mokyklos mažai renka informacijos iš skirtingų socialinių dalininkų apie savo įgyvendinamas veiklas, tai yra sritis į kurią reikėtų atsižvelgti, tai reiktų paskatinti įtraukiant aktyviau privatų, viešąjį ir nevyriausybinį sektorių į aukštųjų mokyklų veiklų įsivertinimus.

19 paveikslas

AM veiklos kokybės užtikrinimo proceso gerinimui



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Reikšmės:

- G1 – Vyresnioji vadovybė kasmet vertina pažangą, padarytą siekiant institucijos nustatytų tikslų (N=8)
- G2 – Fakultetai (ir (arba) atitinkami padaliniai) reguliariai vertina save, kad analizuotų savo indėlį siekiant institucinių strateginių tikslų (N=8)
- G3 – Įstaiga reguliariai vykdo institucinės bendruomenės narių (studentų) apklausas, siekdama išanalizuoti jų supratimą apie įstaigos strategiją ir jos įgyvendinimą vietos lygiu (N=4)
- G4 – Įstaiga reguliariai vykdo institucinės bendruomenės narių (darbuotojų) apklausas, siekdama išanalizuoti jų supratimą apie įstaigos strategiją ir jos įgyvendinimą vietos lygmeniu (N=3)
- G5 – Įstaiga reguliariai vykdo institucinės bendruomenės narių (išorės suinteresuotųjų subjektų / rinkos dalyvių) apklausas, siekdama išanalizuoti jų supratimą apie įstaigos strategiją ir jos įgyvendinimą vietos lygiu (N=1)
- G6 – Agentūra nustatė pagrindinių veiklos rodiklių rinkinį ir stebi jų pažangą pagal juos. Įstaigos strategija ir jos tikslų pasiekimas peržiūrimas dokumentų peržiūroje (kas 3, 5 ar N metus) (N=6)
- Kita (N=3)

Remiantis (19 pav.) duomenimis G1 ir G2, aukštosios mokyklos savo veikloje vertina pažangą ir analizuoja savo pasiekimus įgyvendinant strategines veiklas ir analizuojant jų poveikį. Daugelyje nacionalinių sistemų G6 agentūros išorinių vertinimų metu tikrina rodiklių rinkinius bei pažangą, tai dar vienas veiksnys paskatinantis AM analizuoti savo pažangą ir įgyvendinti įsivertinimus.

Toliau darbe analizuojami konstruktai, kurie galėtų padėti nustatyti AM vidinių kokybės užtikrinimo sistemų patirtis, kaip jau minėtina tyrimo metodikoje, reikalinga imtis tyrimo patikimumui, nebuvo pasiekta, tačiau pateikiami apibendrinimai su surinktu duomenų kiekiu. Atlikus anketinės apklausos tyrimą, duomenys buvo susisteminti pasitelkus programinę sistemą SPSS. Kur kiekvienas konstruktas ir į jį įeinantys klausimai buvo su koduoti sutrumpinimais, lentelėje pateikiami šie kodai:

27 lentelė

Tyrimo konstrukto reikšmės

Konstrukto pavadinimas	SPSS konstrukto ir jų teiginių sutrumpinimas
Motyvai	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11 – motyvai
Pokyčiai	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15 – pokyčiai
Iššūkiai	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13 – iššūkiai
Sėkmės rodikliai	SR1, SR2, SR3, SR4, SR5, SR6, SR7, SR8 – sėkmės rodikliai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Tyrimo konstrukto patikimumo įvertinimui naudotas **Cronbacho alfa koeficiento apskaičiavimo metodas**.

28 lentelė

Aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo modelio kriterijų (konstrukto) patikimumo analizė

Vertinimo kriterijus	Cronbach'o alfa (α)	Teiginių skaičius
Motyvai	0,881	11
Pokyčiai	0,804	15
Iššūkiai	0,871	13
Sėkmės rodikliai	0,939	5

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Buvo nustatyta, kad visų konstrukto cronbacho alfa koeficientas yra aukštesnis už 0,6 (28 lentelė), tačiau vieno konstrukto „sėkmės rodikliai“ Cronbach'o alfa (α) buvo didesnė nei 0,95, tai rodo per didelį teiginių panašumą, todėl didžiausius Cronbach'o alfa (α) koeficientus turėję teiginiai buvo pašalinti „sėkmės rodikliai“ – SR3, SR4, SR7, turint lentelėje nurodytus koeficientus turime patikimus

konstruktus, o tai leidžia daryti išvadas, kad visi sudaryti konstruktai yra patikimi naudoti (Dikčius, 2011).

Apibendrinant, kaip ir minėta anksčiau tolimesnė duomenų analizė galima surinkus didesnę kiek duomenų. Todėl remiantis šio tyrimo rezultatais galima matyti, kad šie konstruktai galimi toliau naudoti ir atlikti kitus tyrimus.

Toliau tyrime užduoti keli atviri klausimai apie Arqus aljanso kokybės valdymą, aukštųjų mokyklų patirtis, kurios galėtų būti panaudotos Arqus aljanse ir tai, kaip AM mato jungtinių programų valdymą.

Atsakant į pirmąjį klausimą kas galėtų būti pritaikyta: „*Geriausios praktikos kokybės ratas (autorius pastaba: „Domingo“ ciklas), kuriuo apibrėžiami visi kokybės užtikrinimo žingsniai*“, „*vidiniai darbo metodai, darbuotojų darbo kokybės užtikrinimas*“, „*Adaptatyvus, ne prievartinis, pozityvus ir pragmatiškas požiūris*“, „*Internetinių įrankių kūrimas ir taikymas studijoms ir studentų įtraukimui*“. Eilėje atsakymų buvo galima matyti tai, kad atsakomybė už savo veiklas tektų pačioms AM, jog nebūtų bendros studijų programų akreditacijos, bet galėtų būti panaudama audito sistema. Todėl vertinant šiuos atsakymus galime matyti, kad AM turi daug skirtingų patirčių, kurios reikalauja plataus Arqus aljanso kokybės požiūrio ir dokumentacijos, kuri leistų veikti tomis sąlygomis, kurioms šiuo metu AM ir veikia, bet galimai galėtų būti nustatyti kriterijai, kurie būtų kokybės siekiai, bet ne daugiau.

Antrąjį klausimą aukštosios mokyklos atsakydamos apie tai, kuo AM šis aljansas galėtų būti naudingas kokybės užtikrinimo atžvilgiu atsakė: „*Darbas su Alumni, sisteminis darbas su studentais, įdomu sukuriama pridėtinė vertė iš įtraukimo, mes nesiorientuojame į personalo įtraukimą, todėl būtų įdomu sužinoti, kaip kitose aukštosiose mokyklose įtraukiamas personalas į kokybės užtikrinimo veiklas ir kaip tai veikia jų motyvaciją*“, taip pat „*Tarptautinių partnerysčių kokybė*“, „*Skirtingi studentų įtraukimo modeliai mokymo(si) procese, darbuotojų mokymo(si) sistemos, medicinos studijų tobulinimas, klinikinių veiklų tobulinimas, sertifikacija ir pan*“. Vadovaujantis šiais poreikiais Arqus aljanso kokybės užtikrinimo komitetui ir projektinių veiklų grupėms reikėtų pagalvoti apie bendrų forumų ir veiklų organizavimą, kuriose būtų galima plačiau pasidalinti AM kokybės užtikrinimo patirtimis specifinėse mokslų kryptyse. Tokios veiklos padėtų geriau suprasti Arqus aljanso AM

patirtis bei padėtų bendruomenėse plėsti supratimą apie Europos universitetų iniciatyvą ir aljanso įgyvendinamas projektines veiklas.

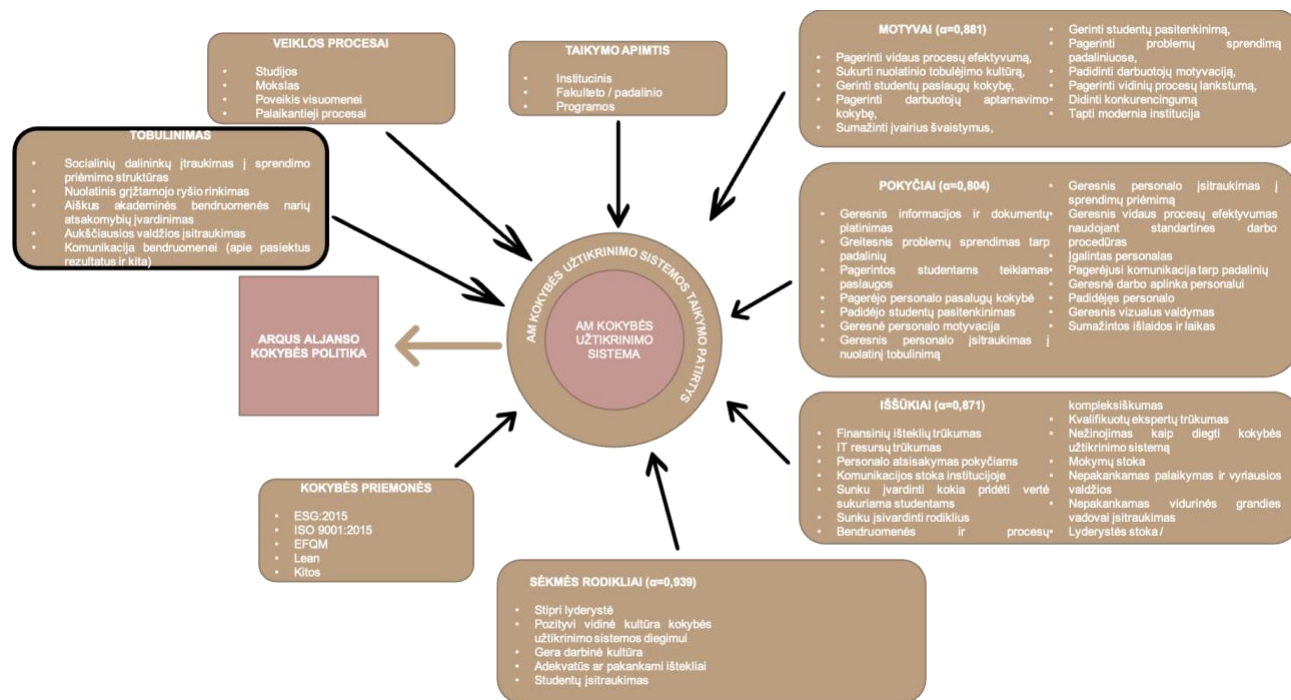
O į trečiąjį klausimą apie jungtines programas ir jų kokybės valdymą pagrindiniai atsakymai buvo apie tai, kad: *„būtų susitarimas dėl egzaminavimo, kokybės laipsnio, vertinimo ir bendrų dalykinių siekinių. Turi būti bendras pasirašytas aljanso sutikimas kaip užtikrinama jungtinių programų kokybė, kad visos AM to laikytųsi“*, *„ESG turėtų būti bendras pagrindas sistemai“*, *„jokios studijų programų akreditacijos“*. Šie atsakymai veda prie privalomo įsipareigojimo, kuris turėtų būti pasirašytas Arqus aljanse dėl bendro jungtinių programų kokybės užtikrinimo, ESG panaudojimo kaip bendros kokybės priemonės įgyvendinant jungtines programas ir siekti maksimalios galimybės programas įgyvendinti be intervencijų studijų akreditacijai.

5. TYRIMŲ REZULTATŲ INTERPRETACIJA IR SUGRETINIMAS

Šiam tyrimui atlikti buvo pasitelktas teorinis modelis (žr. 5 pav.) bei trys skirtingi metodai: AM vidinės kokybės užtikrinimo sistemas detalizuojančių ir su ja susijusių **dokumentų analizė**, AM kokybės ekspertų **pusiau struktūrizuoti interviu** ir **anketinė apklausa** AM padalinių dirbančių su kokybės užtikrinimo sistema vadovams / atstovams. Norint gauti labiau patikimus rezultatus nuspręsta šiuos tyrimus apjungti naudojant **trianguliacijos** metodą ir taip gauti sugretintas išvadas.

20 paveikslas

Aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo patirčių modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Šis tyrimo modelis (20 pav.) iliustruoja, kad kiekvienas šio aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo patirčių modelio kriterijus yra svarbus ir padeda nustatyti AM vidinės KUS patirtis:

1. **Veiklos procesų kriterijus** padeda identifikuoti vidinių kokybės užtikrinimo sistemų panaudojimą veiklos procesuose ir taip atskleisti skirtingas kokybės priemonių panaudojimo galimybes. Visuose trijuose atliktuose tyrimuose išskirti šie keturi veiklos procesai: studijos,

mokslas, poveikis visuomenei ir palaikantieji procesai. Dažniausiai kokybės užtikrinimas yra siejamas su studijų ir palaikančiais procesais, tačiau dokumentų analizė, interviu ir anketinė apklausa parodė, kad Arqus aljanso aukštosios mokyklos turi patirčių mokslo ir poveikio visuomenei vidinių KUS panaudojimo. Šios praktikos retai sutinkamos mokslinėje literatūroje, todėl galėtų būti geraisiais pavyzdžiais analizuojant ir vėliau kuriant rekomendacijas Arqus aljanso AM prisitaikyti savo vidinėse KUS.

2. **Taikymo apimties kriterijus** padeda nustatyti kokių lygmeniu yra taikoma vidinė kokybės užtikrinimo sistema. Išskiriami šie trys lygmenys: institucinis, fakulteto / padalinio ir programos, kaip parodė atlikti tyrimai, šis kriterijus pradeda praplėsti dažniausiai tik institucinei sistemai priskiriamas praktikas, anketinėje apklausoje išryškėjo fakulteto/padalnio ir / ar programos lygmens programos, kuomet turime įvairių kokybės priemonių panaudojimą, dažnas atsakantysis paminėjo įvairias akreditacijas ar specifiskai studijų programoms taikomus kokybės reikalavimus ir diegiamas kokybes priemones, kurios reikalingos pasiekti programų siekinius, tai įvairios praktikos, kurios gali būti panaudojamos kuriant jungtines Arqus aljanso programas bei galvojant apie kokybinį proveržį.
3. **Kokybės priemonių kriterijus** padeda nustatyti taikomus standartus, modelius ar jų elementus. Taip identifikuojant praktikas, kokiuose veiklos procesuose šios kokybės priemonės gali padėti pasiekti aukštesnių rezultatų ir taip prisidėti prie pokyčių sukuriamų AM. Išskiriamos šios priemonės: ESG:2015, ISO 9001:2015, Lean, EFQM, kitos (AM susikurtos sistemos, remiantis bendrais kokybės principais, panaudojant skirtingas akreditacijas, standartus), verta pabrėžti, kad dokumentų analizėje šios priemonės buvo sunkiai identifikuojamos, nebuvo tiesiogiai įvardintos, interviu kokybės ekspertai ne vienas vardino kaip svarbu pasirinkti teisingas ir AM tinkančias kokybes priemones, todėl šis kriterijus svarbus atliekamiems AM vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo patirčių tyrimams.
4. **Motyvų kriterijus** padeda nustatyti priežastis AM vidinių kokybės užtikrinimo sistemų diegimui. Nors ir po interviu atrodė, kad šis kriterijus nėra toks svarbus, kokybės ekspertai įvardino, kad pagrindinės motyvai buvo sąlygoti ne pačių aukštųjų mokyklų, o spaudimo iš ministerijų ir konkurencinės aplinkos. Anketinė apklausa parodė, kad visi kriterijaus konstrukto veiksniai yra svarbūs ir turi reikšmę.
5. **Pokyčių kriterijus** padeda identifikuoti kuo įdiegta kokybės užtikrinimo sistema prisidėjo prie AM veiklos procesų gerinimo. Vykusiuose interviu ne kartą minėti pagreitėjęs iššūkių sprendimas, padidėjusi komunikacija tarp skirtingų akademinės bendruomenės narių, pagerintas

mikroklimatas, aktyviau įtraukiami įvairūs socialiniai dalininkai į studijų procesą, standartizuoti procesai, o anketinė apklausa patvirtino šias keltas prielaidas ir suformavo veiksnius darančius įtaką šiam kriterijui.

6. **Iššūkių kriterijus** padeda nustatyti skirtingas praktikas, kurios turėjo įtakos vidinės kokybės užtikrinimo sistemos diegimui. Visi kriterijaus konstrukto veiksniai turėjo reikšmę, kurie buvo išryškėję iš literatūros apžvalgos, o kokybės ekspertai jau po apklausos paleidimo vykusiuose interviu išryškino, kad yra dar tokie iššūkiai, kaip studentų heterogeniškumas, proceso išsitiesimas laike, sunku pakeisti organizacinę kultūrą.
7. **Sėkmės rodiklių kriterijus**, šis kriterijus padeda identifikuoti sėkmę lemiančius rodiklius. Interviu metu paminėta bendruomenės galimybių įsitraukti į aukštosios mokyklos veiklas veiksnys, aiškos lyderystės veiksnio svarba. Anketinės apklausos metu pavyko nustatyti, kad aukščiausios valdžios įsitraukimas ir mokymai nėra svarbiausi kriterijai, bet šis konstruktas yra itin arti visiško homogeniškumo, todėl reikėtų ateities tyrimuose paieškoti daugiau sėkmės veiksnio, kurie galėtų būti tiriami kaip AM vidinės KUS sėkmės rodikliai.
8. **Tobulinimo kriterijus**, nors ir šis kriterijus nebuvo išskirtas prie teorinio modelio, atsižvelgiant į praktinius tyrimus šis klausimas buvo įtrauktas ir jis suteikė rezultatų, kurie įtraukiami ir pristatomi kaip tobulinimo kriterijus. Dokumentų analizėje išryškėjo didelis dėmesys AM skiriamas tobulinimo veikloms, nuolatinėmis fokusuotomis grupėmis ir grįžtamojo ryšio skirtingais rinkimo būdais svarbai, tai įvardinamas ir kaip vienas pagrindinių vidinių kokybės užtikrinimo sistemos elementų nusistatant kokybės kriterijus, taip pat čia labai aiškiai išsiskiriamos atsakomybės už kultūros kūrimą ir puoselėjimą AM. Interviu kokybės ekspertai nurodė, kad aukščiausios valdžios vadovų įsitraukimas į kokybės kultūros kūrimą ir tobulinimą AM yra labai svarbus, komunikacija bendruomenei apie tobulinimo veiklas ir pasiektus rezultatus. Anketinėje apklausoje išryškėjo socialinių dalininkų įtraukimo ir grįžtamojo ryšio rinkimo svarba.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę apie kokybės sampratą ir kokybės užtikrinimą aukštajame moksle galima teigti, kad vis dar nėra bendro sutarimo, ką galime vadinti kokybe aukštajame moksle. Tai koncepcija turinti daugybę skirtingų sąlygų. Literatūros analizėje susipažinus su eile tyrimų, interpretacijų, EHEA dokumentų, galima matyti vis didesnį kokybės svarbos akcentavimą aukštajame moksle. Per eilę metų įdiegta daugybė skirtingų įrankių, kurie padeda siekti tikslo, turėti kuo bendresnę kokybės sampratą EHEA. Atlikus literatūros apžvalgą išryškintas kokybės (angl. *quality*) aukštajame moksle suvokimas, kuriuo siekiama, kad kokybė atlieptų šiuos tikslus, būtų atliepianti aukštųjų mokyklų misiją, padėtų transformuoti besimokantįjį ir bemokantįjį, pasižymėtų išskirtinumais ir sukuriami pridėtinė verte visuomenei bei padėtų efektyvinti savo išteklius ir rezultatų pasiekimą. Kita labai svarbi sąvoka aukštajame moksle tai, kokybės užtikrinimas (angl. *quality assurance*), ją galime apibrėžti kaip planingą kokybės reikalavimų įvykdymą, nuolatinį tobulėjimą ir to apsisąrašymą vidiniuose dokumentuose, įtraukiant skirtingus socialinius dalininkus aukštojoje mokykloje. Na, o kokybės gerinimas (angl. *quality enhancement*), tai kokybės užtikrinimą pratęsianti veikla, nukreipta į mokymo kokybės gerinimą. Remiantis autorių suformuotais pasiūlymais, matoma, jog reikia daugiau tyrimų, kurie nagrinėtų visuotines kokybės, kokybės užtikrinimo, kokybės gerinimo apibrėžtis, kurios būtų taikomos skirtingų tipų AM, kurios išsidėsčiusios skirtingose geografinėse vietose. Taip pat verta apsvarstyti vieno kokybės apibrėžimo sukūrimo trūkumus, atsižvelgiant į galimą pasiklovimą plačia kalba, kuri gali būti per daug miglota, reikšmingai prasmei perduoti, kultūros įtaką kokybiškos terminologijos vartojimui ir reikšmei. Taip pat, tikėtina, kad šiandien mokslinėje literatūroje identifikuojamas požiūris į kokybę, po COVID-19 situacijos pasaulyje, taip pat turės naują prasmę ir net šiandien išskiriami kokybės apibūdinimai ir vertinamosios turės naujas prasmes ir suteiks naują suvokimą socialiniams dalininkams ir dalyvaujantiems aukštųjų mokyklų veikloje.
2. Kokybės priemonė, kuri plačiausiai panaudojama standartizuoti studijų procesą yra ESG, o jos taikymas pripažįstamas visoje EHEA ir už jos ribų. Ši kokybės priemonė, taip pat suvokiama, kaip susitarimas tarp Europos aukštųjų mokyklų dėl bendro kokybės supratimo aukštajame moksle. Šiandien ši priemonė plačiai naudojama šiam susitarimui pasiekti, taip pat ir Europos universitetų iniciatyvos sukurtuose aljansuose, tačiau verta pabrėžti, kad patirtys įgyvendinant šio įrankio standartus yra visiškai skirtingos. Pabrėžtina, kad šis suvokimas priartino

aukštąsias mokyklas pasinaudoti verslo patirtimi ir be ESG panaudojimo, taip pat diegti kokybės vadybos sistemas (ISO 9001:2015, Lean, EFQM ir kt.) skirtinguose procesuose ir taikymo srityse. Tai sukūrė patirtis, kurias reikia analizuoti, tam reikalingas didesnis kiekis tyrimų, norint pasiekti platesnio kokybinio proveržio aukštosiose mokyklose ir suteikti galimybes susipažinti EHEA narių aukštosioms mokykloms su jų pritaikytomis kokybės priemonėmis skirtinguose aukštųjų mokyklų veiklos procesuose, skirtingose mokslų kryptyse.

3. Apžvelgus mokslinę literatūrą, praktinius tyrimus, kuriuose analizuojamos vidinių kokybės užtikrinimo sistemų patirtys, sukurtas teorinis tyrimo modelis. Analizėje identifikuota, kad norint nustatyti vidinių kokybės užtikrinimo sistemas ir jų taikymo patirtis, tyrimas turi apimti vidinės kokybės užtikrinimo sistemos diegimo motyvų, sukurtų pokyčių, susidurtų iššūkių, sėkmės veiksnių analizę. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemoms taip pat svarbu identifikuoti taikymo apimtis AM veiklos procesuose (*studijų, mokslo, poveikio visuomenei, palaikančiuosiuose*) ir taikymo lygiuose (*institucinis, padalinio, programos*), natūralu, kad aukštosios mokyklos vidinei kokybės užtikrinimo sistemai įtakos turi taikomos *kokybės priemonės, aukščiausios valdžios įsitraukimas ir kokybės, kokybės užtikrinimo kriterijai ir susitarimai*, kurie prisideda siekiant aukštosios mokyklos misijos.
4. Arqus aljanso aukštosios mokyklos yra labai panašios pagal įgyvendinamas veiklas, buvimą plačios aprėpties mokslo ir studijų institucijomis. Šios institucijos save identifikuoja kaip tradicines aukštąsias mokyklas, kurios padengia visas mokslų sritis, yra pakankamai seniai veikiančios regione institucijos ir turinčios svarbią regioninę arba nacionalinę reikšmę aukštojo mokslo politikos formavimui. Todėl vidinių kokybės užtikrinimo sistemų diegimas yra pakankamai sudėtingas ir lėtas procesas dėl bendruomenių heterogeniškumo, nenorėjimo keistis, kompleksinių struktūrų ir sprendimų priėmimo greičio. Taip pat verta pastebėti, kad bendrai aljanso aukštosios mokyklos turi labai skirtingas patirtis, kada pradėjo naudoti vidines kokybės užtikrinimo sistemas, bet didžiausią įtaką naudojimuisi turėjo EHEA susitarimas ESG panaudoti išorinio vertinimo procedūrose ir pokyčiai nacionaliniuose teisės aktuose.
5. Identifikuoti šie trukdžiai aljansui, tai labai skirtingas AM valdymas, sprendimų priėmimas, skirtingas struktūrinis įsivaizdavimas (t. y. kas AM, o toliau jau ir aljanse turi daryti ir kaip tai turėtų veikti), dokumentų trūkumas anglų k., kurie galėtų būti suprantami ir pasiekiami kiekvienos aukštosios mokyklos bendruomenės nariui, tarpkultūriniai skirtumai, nacionalinių reglamentavimų skirtumai, kurie turi jau dabar trukdžių projekto įgyvendinimui, bet ir ateities darbui, dėl pastarosios problemos svarbu kalbėtis su EK ir įvairiomis ES institucijomis, nes

norint sukurti sklandžiai veikiančius tinklus – Europos universitetus, nacionaliniai reglamentavimai trukdo įvairių veiklų įgyvendinimui, kas jau eilę metų buvo minima įvairiuose Bolonijos proceso dokumentuose, kuriems buvo kuriami Komunikatai, daromos įvairios studijos ir ryškinamos problemos, tokių organizacijų kaip: EUA, ESU ir pan. Norint užtikrinti aljansų kokybę iš viršaus reikia aiškaus modelio, jis dabar kuriamas „EUniQ“ projektu ir bus adaptuojamas į įvairius susitarimus po pilotinių veiklų.

6. Atlikus atliktų tyrimų trianguliaciją ir sugretinus gautus rezultatus, nustatyta, jog sukurtas modelis yra dalinai tinkamas aukštųjų mokyklų vidinių kokybės užtikrinimo sistemų ir jų taikymo patirčių analizei, nes jo vertinimo kriterijai ne tik yra svarbūs, bet ir turi įtakos AM veiklai. Taip pat, galima daryti išvadą, kad nors ir įdiegus nepilnai šis modelis vis tiek turėtų atnešti naudos, nes būtų išsiaiškintos silpnosios sritys ar trūkstami procesai/sritys, kuriuos reikėtų įdiegti siekiant identifikuoti įvairias AM vidinių KUS taikymo patirčių praktikas.
7. Rezultatai leido pasakyti, kad Arqus aljanso kokybės užtikrinimo sistema, turi būti kuo lankstesnė ir duodanti atsakomybę aukštosioms mokykloms pačioms veikti, ji turi sukurti sąlygas, kuriose pritaikomos geriausios aukštųjų mokyklų patirtis, kuriomis gali naudotis visi akadmeinės bendruomenės nariai.

Pasiūlymai Arqus aljanso kokybės užtikrinimo komitetui ir aukštosioms mokykloms:

- sukurti bendrą aljanso strategiją ir kokybės politiką, kuri integruotų viziją apie aljanso studijų kokybę (mokymo ir mokymosi) ir, jei įmanoma, mokslą, inovacijas ir paslaugas / poveikį visuomenei.
- įtraukti vidaus ir išorės suinteresuotąsias šalis, kuriant Europos universiteto idėją ir strateginį veiklos planą bei kokybės dokumentus.
- sukurti veikiančią vertinimo ir stebėsenos sistemą, apimančią konkrečias priemones aljanso pažangai, procesų, rezultatų ir ekonominio efektyvumo įvertinimui
- sukurti reguliarių vidinių ir išorinių vertinimų sistemą, susietą su taikomu valdymo modeliu, kuriai būdingas aktyvus studentų, personalo, absolventų, profesinės srities ir išorinių, nepriklausomų ekspertų vaidmuo.
- analizuoti Arqus aljanso vidines kokybės užtikrinimo sistemas, jų taikymo praktikas bei sukurti platformą šių praktikų dalinimuisi, taip pat, užtikrinant aljanso tvarumą, sukurti edukacinių ir kokybės tyrimų centrą, skirtą pradėti analizuoti jau minėtoms veikloms.

- nusistatyti bendrus kokybės kriterijus ir pasirašyti bendrą susitarimą dėl jungtinių programų kokybės valdymo, kuris būtų paremtas ESG praktika, nes ji bendrai naudojama visose aukštosiose mokyklose ir turėtų išvengti studijų programų akreditacijos proceso, siekiant turėti auditus.
- aktyviau dirbti kuriant vidines vadybines struktūras, užtikrinant finansinį stabilumą, kuris prisidėtų prie aljanso tvarumo ir projekcinio mąstymo transformavimo.
- įsitraukti į kuriamo kokybės mechanizmo „EUniQ“ projektu testavimo bei aktyviai dalyvaujant derybinėse diskusijose su EK ir ES institucijomis dėl skiriamo finansavimo poreikio kokybės valdymui naujuose Europos aukštojo mokslo varikliuose, kuriančiuose naują Europos skėtį.
- sudėti pasiūlymus ESG atnaujinimui, kurie turi būti papildyti kriterijais jungtinėms programoms ir kitoms veikloms, nes ESG buvo kurtas vienoje vietovėje veikiančiai aukštajai mokyklai, o dabar reikalingas platus regioninius ir nacionalinius teisės aktus peržengiantis požiūris.
- stiprinti dokumentų prieinamumą, skatinant atvirą duomenų prieigą aukštosiose mokyklose veiklos ir kitiems dokumentams. Didžioji dalis dokumentų yra parašyti ir pristatomi tik nacionalinėmis kalbomis. Arqus aljanse visos kalbos yra aljanso kalbos, tačiau turėjimas dokumentų, kurie gali prisidėti prie patirčių dalybų ir norint geriau suprasti vieni kitų aukštąsias mokyklas, verta pergalvoti dokumentų adaptavimą ir pristatymą viešojoje erdvėje.
- sukurti lengvai pasiekiamus vizualinius sprendimus aljansui ir atskiroms aukštosioms mokykloms apie vidiniu kokybės užtikrinimu užsiimančius darinius. Šiuo metu informacija apie vidiniu kokybės užtikrinimu užsiimančius darinius yra sunkiai prieinama. Studentui studijuojančiam ar dėstytojui dirbančiam aukštojoje mokykloje, tokia informacija būtų neprieinama.
- skatinti kokybės duomenų viešinimą aljanse ir atskirose aukštosiose mokyklose. Atlikus analizes pastebėta, kad trūksta kokybės duomenų, kurie galėtų būti prieinami viešai.
- skatinti bendruomenės įsitraukimą į kokybės užtikrinimo veiklas ir plėsti galimybes įsitraukti į sprendimo priėmimo organus. Šiuo metu trūksta informacijos apie galimybes bendruomenei įsitraukti į kokybės užtikrinimo veiklas, taip pat nereflektuojami arba nepristatomi kokybės veiklų rezultatai, tai skatina mažą bendruomenės įsitraukimą ir susidomėjimą į kokybės reikalvų išsakymą ir prisidėjimą prie kokybės vadybos institucijose veiklos, t. y.: kokybės planavimą, kokybės užtikrinimą, kokybės valdymą ir kokybės gerinimą.

Pasiūlymai ateities tyrimams:

- Siūlytina tyrimo modelį ir apklausos instrumentą išbandyti apklausiant aukštąsias mokyklas iš naujo
- Siūlytina tyrimo modelį ir apklausos instrumentą išbandyti apklausiant kitų Europos universitetų iniciatyvos aljansų aukštąsias mokyklas ir jų atstovus
- Siūlytina atlikti Europos universitetų iniciatyvos aljansų poveikio tyrimus aukštųjų mokyklų vidinėms kokybės užtikrinimo sistemoms
- Siūlytina atlikti įvairius socialiniams dalininkams pritaikytus tyrimus, kurie padėtų įvertinti pokyčius kokybės užtikrinimo veiklose
- Siūlytina atlikti ekonominės grąžos tyrimus, kurie padėtų pamatuoti investicijų grąžą, kuri pateikta kaip investicija į kokybę
- Siūlytina atlikti gilesnius ESG:2015 tyrimus aukštosiose mokyklose
- Siūlytina atlikti tyrimus analizuojančius kokybės, kokybės užtikrinimo, kokybės užtikrinimo sistemų, kokybės gerinimo apibrėžimus
- Siūlytina sukurti grupę dirbančią su mokslo ir poveikio visuomenei aukštųjų mokyklų veiklos procesų kokybės užtikrinimu, t. y. subūrus specialistus aiškintis gerąsias praktikas ir pasiūlyti bendrai aljansui atlikti tyrimus priemonių, kuriuos vėliau būtų galima adaptuoti, nes kol kas šiose srityse nėra plataus žinojimo ir tai galėtų būti proveržio sritimi aljansui šiose kokybės užtikrinimo srityse.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Ab Wahid, R. (2019), "Sustaining ISO 9001-based QMS in higher education: a reality?", *The TQM Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 563-577. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2018-0185>
- Ahmad, H., Francis, A. and Zairi, M. (2007), "Business process reengineering: critical success factors in higher education", *Business Process Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 451-469. <https://doi.org/10.1108/14637150710752344>
- Ali, S.A.B., Ahmad, M.N., Zakaria, N.H., Arbab, A.M. and Badr, K.B.A. (2018), "Assessing quality of academic programmes: comparing different sets of standards", *Quality Assurance in Education*, Vol. 26 No. 3, pp. 318-332. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2016-0051>
- Andrea J. Nightingale, in *International Encyclopedia of Human Geography* (Second Edition), 2020
- Antony, J. (2018). A conceptual Lean Six Sigma framework for quality excellence in higher education institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Arqus. (2018). „Six leading European universities establish the Arqus European University Alliance to open new horizons in university cooperation“. Žiūrėta 2021 01 04. Prieiga internete: <https://www.arqus-alliance.eu/MoUPressRelease>
- Arribas Díaz, J.A. and Martínez-Mediano, C. (2018), "The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain", *Quality Assurance in Education*, Vol. 26 No. 1, pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2016-0028>
- Ball, C.J.E. (1985). „*Fitness for Purpose: Essays in Higher Education*“. SRHE and NFER/Nelson, Guildford.
- Balzer, W. K. (2010). *Lean Higher Education. Increasing the Value and Performance of University Processes*. CRC Press, New York. <https://doi.org/10.1201/EBK1439814659>
- Balzer, W. K., Francis, D. E., Krehbiel, T. C., Shea, N. (2016). A review and perspective on Lean in higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 24 No. 4, p. 442-462. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2015-0011>
- Balzer, W.K. (2010), *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, CRC Press, Boca Raton, FL.
- Balzer, W.K., Francis, D.E., Krehbiel, T.C. and Shea, N. (2016), "A review and perspective on Lean in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 24 No. 4, pp. 442-462. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2015-0011>
- Bernhard, A. (2012). "Quality assurance in an international higher education area: a summary of a casestudy approach and comparative analysis", *Tertiary Education and Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 153-169.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydzūnaitė, V. (2008). „*Kokybių tyrimų metodologija*“.
- Blanco-Ramírez, G. and Berger, J.B. (2014). "Rankings, accreditation, and the international quest for quality: organizing an approach to value in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 22 No. 1, pp. 88-104.
- Bleiklie, I. (2011). „*Excellence, quality and the diversity of higher education systems*“. in Rostan, M. and Vaira, M. (Eds), *Questioning Excellence in Higher Education: Policies, Experiences and Challenges in National and Comparative Perspective*, Sense Publishers, Rotterdam/Boston/Taipei, (pp. 21-35).

- Brennan, J. and Shah, T. (2000), *Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change*, Open University Press, Philadelphia, PA
- Christensen, L. B., Johnson, B., Turner, L. A., & Christensen, L. B. (2011). *Research methods, design, and analysis*.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cudney, E.A. and Furterer, S.L. (2020), "Lean Six Sigma in Higher Education: State-of-the-Art Findings and Agenda for Future Research*", Antony, J. (Ed.) *Lean Six Sigma in Higher Education*, Emerald Publishing Limited, pp. 23-42. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-929-820201004>
- Danø, T., and Bjørn, S. (2007). Still balancing improvement and accountability? Developments in external quality assurance in Nordic countries 1996–2006. *Quality in Higher Education*, 13(1), 81–93. <http://dx.doi.org/10.1080/13538320701272839>
- Dhawan, S. (2020), "Online learning: a panacea in the time of COVID-19 crisis", *Journal of Educational Technology Systems*, pp. 1-18, doi: [10.1177/0047239520934018](https://doi.org/10.1177/0047239520934018)
- Douglas, J., Antony, J., Douglas, A. (2015). Waste identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 32, No. 9, p. 970-981. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2014-0160>
- Drori, G.S., Meyer, J.W. and Hwang, H. (2006). *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*, Oxford University Press.
- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. (2018). „*The European Higher Education Area in 2018, Bologna Process Implementation Report*“. Žiūrėta 2021 01 11. Prieiga internete: https://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/bologna_internet_0.pdf
- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. (2020). „*The European Higher Education Area in 2020, Bologna Process Implementation Report*“. Žiūrėta 2021 01 11. Prieiga internete: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/sites/eurydice/files/eha_bologna_2020_chapter03.pdf
- EHEA (2018). „*Bologna process 20th anniversary*“ Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: <http://eha.info/page-members>
- EHEA. (1998). „*Sorbone Declaration*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/1998_Sorbonne/61/2/1998_Sorbonne_Declaration_English_552612.pdf
- EHEA. (1999). „*Bologna Declaration*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/1999_Bologna_Declaration_English_553028.pdf
- EHEA. (2001). „*Prague Communiqué*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2001_Prague_Communique_English_553442.pdf
- EHEA. (2003). „*Berlin Communiqué*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2003_Berlin_Communique_English_577284.pdf

- EHEA. (2005). „Bergen Communiqué“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2005_Bergen_Communique_english_580520.pdf
- EHEA. (2007). „London Communiqué“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2007_London_Communique_English_588697.pdf
- EHEA. (2009). „Leuven and Louvain-la-Neuve Communiqué“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Leuven_Louvain_la_Neuve_Communique_April_2009_595061.pdf
- EHEA. (2010). „Budapest-Vienna Declaration“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Budapest_Vienna_Declaration_598640.pdf
- EHEA. (2012). „Bucharest Communiqué“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Bucharest_Communique_2012_610673.pdf
- EHEA. (2015). „ESG:2015“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- EHEA. (2015). „Yerevan Communiqué“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/YerevanCommuniqueFinal_613707.pdf
- EHEA. (2018). „Paris Communiqué“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf
- EHEA. (2020). „Rome Communiqué“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: http://www.ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf
- Ehsan Sadeh & Mansour Garkaz. (2015). „Explaining the mediating role of service quality between quality management enablers and students' satisfaction in higher education institutes: the perception of managers“, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26:11-12, 1335-1356, <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.931065>
- EK. (2020). „EEA by 2025“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/education/sites/default/files/document-library-docs/eea-communication-sept2020_en.pdf
- EK. (2020). „Europos universitetų iniciatyva“. Žiūrėta 2021 01 09. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area/european-universities-initiative_lt
- El-Khawas, E. (2013), „Quality assurance as a policy instrument: what's ahead?“, *Quality in Higher Education*, Vol. 19 No. 2, pp. 248-257.
- Elaine El-Khawas (2013) Quality assurance as a policy instrument: what's ahead?, *Quality in Higher Education*, 19:2, 248-257, <https://doi.org/10.1080/13538322.2013.806740>
- Elassy, N. (2015), "The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement", *Quality Assurance in Education*, Vol. 23 No. 3, pp. 250-261. <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2012-0046>
- ENQA. (2015). „Lyginamoji ESG:2005 ir ESG:2015 analizė“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/associated-reports/EQUIP_comparative-analysis-ESG-2015-ESG-2005.pdf

- EQUIP. (2018). „*Enhancing quality: message for politics*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: https://eua.eu/downloads/content/equip%20policy%20leaflet_final%20web%20version.pdf
- ERASMUS+. (2019). „*Apie Erasmus+*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: <https://erasmus-plius.lt/programa/>
- Etzkowitz, H. (2008), *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge, New York, NY.
- EUA. (2010). „*Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*“, ISBN: 9789078997214
- EUA. (2021). „*University without walls*“. Žiūrėta 2021 02 11. Prieiga internete: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%2030.pdf>
- EUNIQ. (2021). „*EUniq pilot evaluations*“. Žiūrėta 2021 05 11. Prieiga internete: <https://www.nvao.net/en/euniq-pilot-evaluation-reports>
- Gaižauskaitė, I., and Valavičienė, N. (2016). „*Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*“.
- Harvey, L. (2004-2019). „*Analytic quality glossary, quality research international*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: www.qualityresearchinternational.com/glossary/
- Harvey, L. and Green, D. (1993). „*Defining quality*“, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1). pp. 9–34.
- Harvey, L. and Knight, P.T. (1996), *Transforming Higher Education*, SRHE and Open University Press, London.
- Hides, M.T., Davies, J. and Jackson, S. (2004), „*Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector-lessons learned from other sectors*“, *The TQM Magazine*, Vol. 16 No. 3, pp. 194-201.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative health research*. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Yeo, R. and Li, J. (2014), „*Beyond SERVQUAL: the competitive forces in higher education in Singapore*“, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25 No. 2, pp. 95-123.
- ISO. (2015). „*Quality Management System*“. Fundamentals and Vocabulary, International Standard Organization, available at: www.iso.org
- Jitka, Smutná & Farana, Radim. (2010). Understanding the quality concept in the higher education. *Acta Montanistica Slovaca*. 15.
- JT. (2015). „*Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- Kaynak, H. (2003), „*The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*“, *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 405-435.
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kasperavičiūtė-Černiauskienė R., ir Serafinas D. (2018). „*The adoption of ISO 9001 standard within higher education institutions in Lithuania: innovation diffusion approach*“, *Total Quality Management & Business Excellence*, 29:1-2, 74-93, <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1164012>

- Kazancoglu, Y. and Ozkan-Ozen, Y.D. (2019), "Lean in higher education: A proposed model for lean transformation in a business school with MCDM application", *Quality Assurance in Education*, Vol. 27 No. 1, pp. 82-102. <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2016-0089>
- Kettunen, J. (2012), "External and internal quality audits in higher education", *The TQM Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 518-528. <https://doi.org/10.1108/17542731211270089>
- Khairi, M. A. & Rahman, M. A. (2018). Implementing lean in Malaysian universities: Lean awareness level in an engineering faculty of a local university. IOP Conf. Ser.: Materials Science and Engineering. 290. 012027. DOI: [10.1088/1757-899X/290/1/012027](https://doi.org/10.1088/1757-899X/290/1/012027)
- Konvencija. (1999). „Lisabonos konvencija“. Žiūrėta 2021 05 09. Prieiga internete: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/165>
- KVALITETAS. (2021), „EFQM“. Žiūrėta 2021 01 09. Prieiga internete: <https://www.kvalitetas.lt/efqm>
- Lamarra, N. F. (2009). Higher education quality assurance processes in Latin America: A comparative perspective. *Policy Futures in Education*, 7(5), 486–497. <http://dx.doi.org/10.2304/pfie.2009.7.5.486>
- Laurett, R. and Mendes, L. (2019), "EFQM model's application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 257-285. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2017-0282>
- Leander Luiz Klein, Mirela Schramm Tonetto, Lucas Veiga Avila, Rodrigo Moreira. (2021), „Management of lean waste in a public higher education institution“, *Journal of Cleaner Production*, Volume 286, 2021, 125386, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125386>
- Lemaitre M.J., Karakhanyan S. (2018) Quality Assurance in Higher Education, A Global Perspective. In: Teixeira P., Shin J. (eds) *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_263-1
- Lietuvos standartizacijos departamentas. (2016). *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2015)* (2015-09-30.; Lietuviška versija: 2016-09-30., p. 57). Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Liker, J.K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Loukkola T., Zhang, T., 2010. *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. European University Association, p. 36, 39, ISBN: 9789078997214
- Manarbek Gulden, Kondybayeva Saltanat, Doszhan Raigul, Turarov Dauren & Abylay Assel | Pantea Foroudi (Reviewing editor) (2020) Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review, *Cogent Business & Management*, 7:1, <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217>
- Manatos, M. J., Rosa, M. J., & Sarrico, C. S. (2017). "The Perceptions of Quality Management by Universities' Internal Stakeholders". In *The University as a Critical Institution?*. Leiden, The Netherlands: Brill | Sense.
- Manatos, M.J., Rosa, M.J. and Sarrico, C.S. (2018), "Quality management in universities: towards an integrated approach?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 126-144. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2016-0046>

- Manatos, M.J., Sarrico, C.S. and Rosa, M.J. (2017), "The European standards and guidelines for internal quality assurance: An integrative approach to quality management in higher education?", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 342-356. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0009>
- Matei, L. & Curaj A. (2014).. *Building an Integrated Higher Education System in Europe*. Central European University Press, Budapest, p. 114.
- Mishra, S. (2007). *Quality assurance in higher education: An introduction*. Bangalore, India: National Assessment and Accreditation Council.
- Nadeau, S. (2017). Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma in Higher Education: A Review of Experiences around the World. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 7, No. 591-603. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.75044>
- Nenadál, J. (2015), "Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 Nos 2/3, pp. 138-151.
- Noble H, Heale R. (2019), „Triangulation in research, with examples“, *Evid Based Nurs*. Jul;22(3) 67-68. doi:10.1136/ebnurs-2019-103145. PMID: 31201209.
- Observatory Magna Charta Universitatum. (2020). Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/mcu-2020>
- Ouest-France. (2017). „Sorbonne speech of Emmanuel Macron“. Žiūrėta 2021 01 09. Prieiga internete: <http://international.blogs.ouest-france.fr/archive/2017/09/29/macron-sorbonne-verbatim-europe-18583.html>
- Padró, F.F., Trimmer, K., Chang, H. and Green, J.H. (2020), "TQM's presence within legal systems: example of impact on Australian higher education", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0307>
- Pinheiro, R., Benneworth, P. and Jones, G. (2012), "Introduction", in Pinheiro, R., Benneworth, P. and Jones, G. (Eds), *Universities and Regional Development: A Critical Assessment of Tensions and Contradictions*, Routledge, Oxford, pp. 1-8.
- Prakash, G. (2020), "QoS in higher education institutions: the concept, a literature review and future directions", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2020-0211>
- Qualitätsmanagement – handbuch – lehre und studium. (2019). Žiūrėta 2021 05 16. Prieiga internete: https://www.uni-leipzig.de/fileadmin/ul/Dokumente/2019_Qualitaetsmanagement_Lehre-und-Studium.pdf
- Quality Assurance System. (2019). Žiūrėta 2021 05 16. Prieiga internete: https://www.unipd.it/en/sites/en.unipd.it/files/Quality_Assurance_System_Abstract.pdf
- Rosa, M.J. & Amaral, A., 2014, 'The Portuguese case: New Public Management reforms and the European Standards and Guidelines', in Eggins, H. (Ed.), 2014, *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education* (Rotterdam, Sense).
- Rosen, S. P. (2015). The future of global aerospace and defence: Implications of international trends for quality. In *Future of quality: Quality throughout*. American Society for Quality, 16–21.
- Rowlands, J. (2012), "Accountability, quality assurance and performativity: the changing role of the academic board", *Quality in Higher Education*, Vol. 18 No. 1, pp. 97-110.

- Sadeh, E. and Garkaz, M. (2015), “Explaining the mediating role of service quality between quality management enablers and students’ satisfaction in higher education institutes: the perception of managers”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 26 Nos 11-12, pp. 1335-1356.
- Sam, C. and van der Sijde, P. (2014), “Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models”, *Higher Education*, Vol. 68 No. 6, pp. 891-908.
- Sin, C., 2013, ‘Lost in translation: the meaning of learning outcomes across national and institutional policy contexts’, *Studies in Higher Education*, 39(10), pp. 1823–37.
- SKVC. (2013). „Vilniaus universiteto veiklos vertinimo išvados“. Žiūrėta 2021 01 04. Prieiga internete: https://www.vu.lt/site_files/Adm/vertinimo_isvados.pdf
- SKVC. (2019). „Kokybė per daug svarbi, kad galėtų būti palikta tik kokybės užtikrinimo agentūroms“. Žiūrėta 2021 01 09. Prieiga internete: <https://www.skvc.lt/lt/naujienos/pranesimai/kokybe-per-daug-svarbi-kad-galetu-buti-palikta-tik-kokybes-uztikrinimo-agenturoms->
- SKVC. (2021). „Aukštųjų mokyklų vertinimas“. Žiūrėta 2021 01 11. Prieiga internete: <https://www.skvc.lt/default/lt/kokybes-uztikrinimas/aukstuju-mokyklu-vertinimas/am-procesas>
- Studijų kokybės užtikrinimo sistema, (2015). Žiūrėta 2021 05 10. Prieiga internete: https://www.vu.lt/site_files/KVC/VU_Studiju_kokybes_uztikrinimo_politika_ir_strategija_LT.pdf
- Sunder M., V. (2016), "Constructs of quality in higher education services", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 No. 8, pp. 1091-1111. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2015-0079>
- ŠMSM. (2018). “Bolonijos procesas”. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: <https://www.smm.lt/web/lt/Bolonijos-procesas>
- Teichler, U. (2011). “Social contexts and systemic consequence of university rankings: a meta-analysis of the ranking literature”, in Shin, J.C., Toutkoushian, R.K. and Teichler, U. (Eds), *University Rankings, the Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective* 3, Springer, Dordrecht, pp. 55-69.
- Tetteh, G.A. (2019), "Evaluating university leadership performance using Lean Six Sigma framework", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 10 No. 4, pp. 1018-1040. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2018-0051>
- Tia Loukkola and Thérèse Zhang. (2010). “Examining Quality Culture Part I: Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions”. ISBN : 9789078997214
- Uib’s quality system for education – system description. (2020). Žiūrėta 2021 05 10. Prieiga internete: https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/uib_quality_system.pdf
- UNESCO. (2015). „Rethinking education: towards a global common good?“. Žiūrėta 2021 01 10. Prieiga internete: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555>
- Unit, U.H.E. (2005), *Guide to the Bologna Process*, SAGE Publications Ltd, London.
- Valackienė, A. (2007). *Socialoginis tyrimas*. Vilnius: UAB „Humanitas“.
- Veiga, A. & Sarrico, C.S., 2014, ‘Changes in governance: do they help overcome barriers to the implementation of the European Standards and Guidelines for quality assurance in higher education?’, in Eggins, H. (Ed.), 2014, *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education* (Rotterdam, Sense).
- Vidovich, L. and Slee, R. (2001). “Bringing universities to account? Exploring some global and local policy tensions”, *Journal of Education Policy*, Vol. 16 No. 5, pp. 431-453.

- Vykydal D, Folta M, Nenadál J. A Study of Quality Assessment in Higher Education within the Context of Sustainable Development: A Case Study from Czech Republic. *Sustainability*. (2020); 12(11):4769.
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., and Pârlea, D., (2007). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions* (Bucharest, UNESCO-CEPES) Revised and updated edition. ISBN 92-9069-186-7. http://www.cepes.ro/publications/pdf/Glossary_2nd.pdf, accessed 29 January 2011, no longer available 17 January 2012.
- Vukasovic, M. (2014), "Institutionalisation of internal quality assurance: focusing on institutional work and the significance of disciplinary differences", *Quality in Higher Education*, Vol. 20 No. 1, pp. 44-63.
- Wells, P. J. (2014). The DNA of a converging diversity: Regional approaches to quality assurance in higher education. Retrieved from <http://www.chea.org/>
- Welzant, H., Schindler, L., Puls-Elvidge, S., & Crawford, L. (2015). Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communications*, 5 (3). DOI: [10.18870/hlrc.v5i3.244](https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i3.244)
- Westerheijden, D. & Kohoutek, J., 2014, 'Opening up the black box: drivers and barriers in institutional implementation of the European standards and guidelines', in Eggins, H. (Ed.), 2014, *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education* (Rotterdam, Sense).
- Westerheijden, D.F. (1999). "Where are the quantum jumps in quality assurance? Developments of a decade of research on a heavy particle", *Higher Education*, Vol. 38 No. 2, pp. 233-254.
- Zuhairi, A., Raymundo, M.R.D.R. and Mir, K. (2020), "Implementing quality assurance system for open and distance learning in three Asian open universities: Philippines, Indonesia and Pakistan", *Asian Association of Open Universities Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 297-320. <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-05-2020-0034>

ARQUS ALJANSO AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VIDINIŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMŲ IR JŲ TAIKymo PATIRČIŲ ANALIZĖ

KLAUDIJUS MELYS

Magistro darbas

Kokybės vadybos studijų programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc. dr. Roma Adomaitienė

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

166 puslapiai, 20 paveikslų, 28 lentelės, 123 literatūros šaltiniai

Pagrindinis šio darbo tikslas išanalizuoti Arqus aljanso aukštųjų mokyklų vidines kokybės užtikrinimo sistemas ir jų taikymo patirtis. Europos Komisijai iniciatyva buvo sukurti 41 Europos aukštojo mokslo institucijų aljansai ar tinklai. Jie turėtų sukurti kokybinį proveržį Europos aukštojo mokslo erdvėje. Tam, kad toks proveržis įvyktų pirmiausia turime įsigilinti į kiekvienos aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimo sistemas ir jų taikymo patirtis. Šias patirtis galėtume panaudoti kuriant ir tobulinant bendras aljansų ar tinklų kokybės sistemas. Šiuo metu tokių tyrimų, kurie nagrinėtų šių naujai sukurtų aljansų kokybės sistemas nėra, tai vienas pirmųjų tyrimų šioje srityje.

Šį darbą sudaro penkios pagrindinės dalys, išvados ir pasiūlymai. Pirmame, antrame ir trečiame skyriuose analizuojama mokslinė literatūra apie kokybės ir kokybės užtikrinimo sampratą, Europos aukštojo mokslo erdvę ir joje taikomus kokybės užtikrinimą apibendrinančius dokumentus ir kokybės priemones taikomas aukštųjų mokyklų vidinėse kokybės užtikrinimo sistemose. Analizuojami pagrindiniai vidinių kokybės užtikrinimo sistemų principai, metodai, įrankiai, jų taikymas ir vertė aukštosiose mokyklose, nustatomos taikymo sritys. Pateikiamas teorinis modelis vidinių kokybės užtikrinimo sistemų taikymo praktikoms Arqus aljanso aukštosiose mokyklose nustatyti. Ketvirtoje ir penktoje dalyse aprašoma išsami tyrimo metodika, aukštųjų mokyklų dokumentų, duomenų statistinė analizė ir kokybinių duomenų interpretacija bei jų vertinimas, atliekama tyrimų trianguliacija.

Apibendrintus mokslinės literatūros ir tyrimo rezultatus darbo pabaigoje atspindi tyrimo išvados ir rekomendacijos. Siūloma nusistatyti bendrus kokybės kriterijus ar studijų kokybės apibrėžimus aljanse, taip pat turėti kuo platesnę kokybės užtikrinimo sistemą ir politinius kokybės dokumentus, kurie apimtų autoriaus sukurtą tyrimo modelio kriterijus (žr. pav. 20).

ANALYSIS OF ARQUS ALLIANCE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEMS AND EXPERIENCES OF THEIR APPLICATION

KLAUDIJUS MELYS

Master thesis

Quality Management study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - assoc. prof. dr. Roma Adomaitienė

Vilnius, 2021

SUMMARY

166 pages, 20 figures, 28 tables, 123 references

The main goal of this work is to analyze the internal quality assurance systems of Arqus Alliance higher education institutions and the experience of their application. At the initiative of the European Commission, alliances or networks of 41 European higher education institutions have been set up. They should create a qualitative breakthrough in the European Higher Education Area. In order for such a breakthrough to occur, we must first delve into the quality assurance systems of each higher education institution and the experience of their application. We could use this experience to create and improve common quality systems for alliances or networks. There are currently no studies examining the quality assurance systems of these newly formed alliances, this is one of the first studies in this area.

This work consists of five main parts, conclusions and suggestions. The first, second and third chapters analyze the scientific literature on the concept of quality and quality assurance, the European Higher Education Area and the documents and quality measures summarizing quality assurance applied in it in the internal quality assurance systems of higher education institutions. The main principles, methods, tools of internal quality assurance systems, their application and value in higher education institutions are analyzed, and areas of application are identified. A theoretical model for the application of internal quality assurance systems in practice in Arqus Alliance higher education institutions is presented. The fourth and fifth parts describe the detailed research methodology,

statistical analysis of higher education documents, data and the interpretation and evaluation of qualitative data, and the triangulation of research is performed.

The summarized results of the scientific literature and research at the end of the work are reflected in the conclusions and recommendations of the research. It is proposed to establish common quality criteria or definitions of study quality in the alliance, as well as to have the widest as possible quality assurance system and quality policy documents, which would include the criteria of the research model developed by the author (figure 20).

PRIEDAI

1 priedas. „Bolonijos proceso Europos ministrų susitikimų deklaracijų ir komunikatų analizė 1998 – 2020”

	Sorbonos deklaracija (1998)	Bolonijos deklaracija (1999)	Prahos komunikatas (2001)	Berlyno komunikatas (2003)	Bergeno komunikatas (2005)	Londono komunikatas (2007)	Liuvono–LL komunikatas (2009)	Budapešto–Vienos deklaracija (2011)	Bukarešto komunikatas (2012)	Jerevano komunikatas (2015)	Paryžiaus komunikatas (2018)	Romos komunikatas (2020 m. vyko nuotoliniu būdu dėl COVID-19)
Bendras kvalifikacijų pripažinimas												
Sukurti (plėtoti) EHEA iki 2010 (atėjus laikotarpiui, tęsta puoselėjimo idėja)												
Diplomo priedėlio suvienodinimas												
Dvipakopė sistema												
Kreditų perkėlimo sistema												
Mokymasis visa gyvenimą												
Kokybės užtikrinimas												
Triapakopė sistema (apima ir doktorantūrą)												
Europos standartai ir gairės aukštajam mokslui (ESG)												
Socialinė dimensija												
Į studentą orientuotas mokymas												
Mobilumas												
Jungtinės programos ir diplomai												
Įsidarbinamumas ir atėjimas į darbo rinką												
Vieši ir pasiekiami išorinio vertinimo duomenys (DEQAR)												
Skaitmeniniai įgūdžiai ir nuotolinis bei mišrus mokymas												
Europos universitetų iniciatyva												
Trumpo ciklo studijos (Short – cycle studies)												
Tvaraus vystymosi tikslų įgyvendinimas aukštajame moksle iki 2030												
Europos kvalifikacijų pasas pabėgeliams												

2 priedas. „Autoriaus atlikta teorinė ESG:2015 analizė“

ESG		1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	Apibendrinimas
Pagrindinės Veiklos Procesas	Studijos	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+	-	Atsispindėta
	Mokslas	+/-	-	-	-	+/-	+/-	+/-	-	-	-	Nepakankamai atspindėta
	Poveikis visuomenei	-	+/-	-	-	-	-	+/-	+/-	+/-	-	Nepakankamai atspindėta
	Palaikantieji procesai	+/-	+	+/-	+	+/-	+	+	+/-	+/-	+	Dalinai atspindėta
Organizacinis lygis	Programos	-	+/-	+	-	+	+/-	+/-	+/-	+	+/-	Dalinai atspindėta
	Padalinio	-	+/-	+	-	+	+/-	+/-	+/-	+	+/-	Dalinai atspindėta
	Institucinis	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Atsispindėta
Kokybės vadybos principai	Dėmesys klientui	+/-	+/-	+	+/-	+/-	+	+	+/-	+	+/-	Dalinai atspindėta
	Lyderystė	+	+/-	+/-	-	+/-	-	+/-	-	+/-	-	Dalinai atspindėta
	Žmonių įsitraukimas	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+	-	Dalinai atspindėta
	Procesinis požiūris	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+	+	+	+	+	Dalinai atspindėta
	Tobulėjimas	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+	+/-	Dalinai atspindėta
	Įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+	+/-	Dalinai atspindėta
	Santykių valdymas	+/-	+/-	+	+/-	+	+/-	+/-	-	+/-	-	Dalinai atspindėta

Vertinimas lentelėje: + – Atsispindėta, +/- – Dalinai atspindėta, -- Nepakankamai atspindėta

3 priedas. „Autoriaus sudarytas interviu klausimynas“

Eil. Nr.	Klausimų grupės / Question groups	Klausimai / Questions	Atsakymai
1.	Demografiniai klausimai / Demographic questions	Kokia yra jūsų asmeninė patirtis dirbant su vidine kokybės užtikrinimo Sistema aukštojo mokykloje? (Atsakomybės, darbo patirties trukmė) / What is your experience with internal quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	
2.		Kada Jūsų aukštoji mokykla įsdiegė vidinę kokybės užtikrinimo sistemą? / When your HEI implemented quality assurance system?	
3.	Vidinė kokybės užtikrinimo sistema / Internal quality assurance system	Kaip apibrėžtumėte šias sąvokas: „studijų kokybė“, „kokybės užtikrinimas“, „kokybės užtikrinimo sistema“? / How you define these notions in your HEI: “quality of studies”, “quality assurance” and “quality assurance system”?	
4.		Ar jūsų AM turi kokybės politiką ar kokybės užtikrinimo sistemą ir kaip ji susiseta su strateginiu veiklos planu? / Does your institution have a quality policy and how it's reflected or connected with HEI strategic plan?	
5.		Kuriuos AM veiklos procesus Jūsų kokybės politika ar kokybės užtikrinimo sistema apima? (studijas, mokslą, poveikį visuomenei (trečiąją misiją), palaikančiuosius procesus ir valdymą?) / Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	
6.		Kaip veikia jūsų kokybės užtikrinimo sistema? / How your quality system works in practice?	
7.		Kokius organizaciniusWhat organizational levels are covered by this learning and teaching quality system? (institutional, faculty/ department, programme)	
8.		Kaip ESG 1 dalies standartai atspindėti jūsų AM vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje? / How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?: https://www.engq.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf	
9.		Ar AM vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje panaudoti šie standartai ar jų elementai ISO9001 (2015), LEAN, EFQM ar kita, šiuose procesuose: (studijos, mokslas, poveikis visuomenei (trečioji misija), pagalbiniuose procesuose ir valdyme? / Are in HEI quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one and in what processes (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management? In what organizational levels?	
10.		Kokią organizacinę struktūrą turite vidinei kokybės užtikrinimo sistemai palaikyti? / What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	
11.		Kaip apibūdintumėte vyriausios valdžios (rektorius, vicerektorius ar dekanų) vadimenį kuriant kokybės kultūrą savo institucijoje? / How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector and deans) in building a quality culture within your institution?	
12.		Ar turite vidinę į(si)vertinimo procedūrą apie strateginį planavimą? / Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	
13.		Kaip tobulinate vidinę kokybės užtikrinimo sistemą? / How do you improve the quality assurance system?	

14.	Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos patirčių elementai / Elements of experience in internal quality assurance system	Kokie motyvai lėmė vidinės kokybės užtikrinimo sistemos diegimą? / What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	
15.		Su kokiais iššūkiais susidūrė AM diegdama vidinę kokybės vadybos sistemą? / What challenges did your institution have in implementing an internal quality assurance system?	
16.		Kokį poveikį šios sistemos diegimas turi AM? / What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	
17.		Kaip pasikeitė AM veiklos organizavimas įdiegus vidinę kokybės užtikrinimo sistemą? Kodėl ji veikia? / How has the institution's activities changed since the introduction of internal quality assurance systems? Why does it work?	
18.		Kokie yra sėkmės faktoriai šios vidinės kokybės užtikrinimo sistemos? / What are the success factors of a quality assurance system?	
19.	Kokybės užtikrinimo sistema Arqus / QAS in Arqus	Kokios Jūsų AM patirtys galėtų būti panaudojamos Arqus aljanse? Kokie principai turėtų būti nurodyti kokybės dokumentuose? / What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	
20.		Ką Arqus aljanso kokybės užtikrinimo Sistema galėtų duoti Jūsų AM? / What Arqus alliance quality assurance experiences could give to your HEI?	
21.		Kaip turėtų būti užtikrinama jungtinių programų ir nuotolinio mokymo kokybė? / How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	
	Interviu metu užduoti patikslinamieji klausimai / Added questions:		

4 Priedas. „Apklausos anketa“

Mieli respondentai, esu Klaudijus Melys, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto kokybės vadybos magistrantas. Pagrindinis šio tyrimo tikslas - nustatyti vidaus kokybės užtikrinimo sistemų taikymo patirtis Arqus aljanso universitetuose. Surinkus ir nustačius šias patirtis, jos bus naudojamos rengiant magistro darbą ir pristatomos Arqus aljanso struktūriniams dariniams. Anketa yra anoniminė ir ją užpildyti gali užtrukti iki 25 minučių. Dėkoju už atsakymus.

Dear respondents, I am Klaudijus Melys, a master student of Quality Management at the Faculty of Economics and Business Administration, Vilnius University. The main purpose of this research - is to identify experiences in the application of internal quality assurance systems in Arqus alliance universities. Once this experiences has been gathered and identified, they will be used in the preparation of the master's thesis and presented to the Arqus alliance structural units. The questionnaire is anonymous and it should take you up to 25 minutes to complete it. Thank you for your answers.

AM kokybės užtikrinimo Sistema / HEI Quality assurance system

1. Ar jūsų aukštoji mokykla turi institucinę kokybės užtikrinimo politiką? (Pasirinkite vieną atsakymą) / Does your HEI have an institutional quality assurance policy? (Choose one answer):

- ☐ Taip, mes turime institucinę kokybės užtikrinimo politiką / Yes, we have an institutional quality assurance policy
- ☐ Taip, mes turime institucinę kokybės užtikrinimo politiką ir mes integruojame požiūrį į kokybės užtikrinimo politiką į kitus dokumentus (pvz., AMI misiją, strateginį planą, veiksmų planus ar lygiaverčius dokumentus). / Yes, we have an institutional quality assurance policy, and we integrate an approach to quality assurance policy in other documents (such as the HEI mission, strategic plan, action plans or equivalent documents).
- ☐ Mes neturime atskiros kokybės užtikrinimo politikos, tačiau ji yra įtraukta į kitą dokumentą (pvz., AMI misija, strateginis planas, veiksmų planai ar lygiaverčiai dokumentai) / We do not have a separate quality assurance policy, but it is included in another document (e.g. HEI mission, strategic plan, action plans or equivalent documents)
- ☐ Ne, bet visi arba dauguma skyrių turi savo kokybės užtikrinimo politiką / No, but all or most departments have their own quality assurance policies
- ☐ Ne, mes neturime konkrečios kokybės užtikrinimo politikos ataskaitos ir ji nėra aptarta kituose dokumentuose (pvz., AMI misija, strateginis planas, veiksmų planai ar lygiaverčiai dokumentai) / No, we do not have a specific quality assurance policy statement and it is not discussed in other documents (e.g. HEI mission, strategic plan, action plans or equivalent documents)
- ☐ Kita / Other _____

2. Kaip „studijų kokybė“ apibrėžiama jūsų aukštojoje mokykloje? / How "quality of studies" is defined in your HEI?

3. Kurie iš šių standartų ar jų elementų yra naudojami jūsų aukštojo mokslo įstaigoje kokybės užtikrinimui? (Pasirinkite vieną teisingą atsakymą) / Which of the following standards or their elements are used in your HEI for quality assurance? (Choose one right answer)

	Taip / Yes	Ne/ No	Negaliu atsakyti / N/A
ESG:2015	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐
EFQM	☐	☐	☐
ISO9001 (2015)	☐	☐	☐
Kita/ Other	☐	☐	☐

4. Jei ankstesniame klausime pasirinkote „Kita“, nurodykite, kokie standartai naudojami jūsų aukštojoje mokykloje užtikrinant kokybę? / If you have chosen "Other" in the previous question, please identify what standards are used in your HEI for quality assurance?

5. Nurodykite, kuriems aukštojo mokslo procesams taikomi nustatyti standartai ar jų elementai: / Indicate which HEI processes are covered by identified standards or their elements:

	Studijos / Learning and teaching	Mokslas / Research	Poveikis visuomenei / Service to society (Third mission)	Palaikantieji procesai / Supportive processes and management	Negaliu atsakyti / N/A
ESG:2015	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐
EFQM	☐	☐	☐	☐	☐
ISO9001 (2015)	☐	☐	☐	☐	☐
Kita / Other	☐	☐	☐	☐	☐

6. Nurodykite, kokiuose jūsų AM organizaciniuose lygiuose naudojami šie standartai ar jų elementai (nurodykite kiekvieną): / Indicate in what organisational levels of your HEI these standards or their elements are used (identify every):

	Instituciniai me / Institutional	Padalinio Faculty/Depart ment	Programos / Programme	Negaliu atsakyti / N/A
ESG:2015	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐
EFQM	☐	☐	☐	☐
ISO9001 (2015)	☐	☐	☐	☐
Kita / Other	☐	☐	☐	☐

7. Apibūdinkite savo aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemą: / Describe your HEI quality assurance system:

ESG:2015 standarto pritaikymas aukštosios mokyklos vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje / ESG:2015 standards adaptation to HEI quality assurance system

8. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.2. Programų sudarymas ir tvirtinimas. Įstaigos turėtų turėti savo programų rengimo ir tvirtinimo procesus. Programos turėtų būti sukurtos taip, kad atitiktų joms keliamus tikslus, įskaitant numatomus mokymosi rezultatus. Programos metu suteikiama kvalifikacija turėtų būti aiškiai nurodyta ir apie ją pranešta, ir ji turėtų būti susijusi su teisingu aukštojo mokslo nacionalinės kvalifikacijų sąrangos lygiu, taigi ir su Europos aukštojo mokslo erdvės kvalifikacijų sąranga. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.2. Design and approval of programmes. Institutions should have processes for the design and approval of their programmes. The programmes should be designed so that they meet the objectives set for them, including the intended learning outcomes. The qualification resulting from a programme should be clearly specified and communicated, and refer

to the correct level of the national qualifications framework for higher education and, consequently, to the Framework for Qualifications of the European Higher Education Area

- Taip / Yes
- Ne / No

9. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.3. Į studentą orientuotas mokymasis, mokymas ir vertinimas. Institucijos turėtų užtikrinti, kad programos būtų vykdomos taip, kad skatintų studentus aktyviai dalyvauti kuriant mokymosi procesą ir kad studentų vertinimas atspindėtų šį požiūrį. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.3. Student-centred learning, teaching and assessment. Institutions should ensure that the programmes are delivered in a way that encourages students to take an active role in creating the learning process, and that the assessment of students reflects this approach.

- Taip / Yes
- Ne / No

10. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.4. Studentų priėmimas, progresas, pripažinimas ir atestavimas Įstaigos turėtų nuosekliai taikyti iš anksto apibrėžtus ir paskelbtus reglamentus, apimančius visus studentų „gyvenimo ciklo“ etapus, pvz. studentų priėmimas, pažanga, pripažinimas ir atestacija. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.4. Student admission, progression, recognition and certification Institutions should consistently apply pre-defined and published regulations covering all phases of the student “life cycle”, e.g. student admission, progression, recognition and certification.

- Taip / Yes
- Ne / No

11. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.5. Mokymo personalas Įstaigos turėtų įsitikinti savo mokytojų kompetencija. Jie turėtų taikyti sąžiningus ir skaidrius darbuotojų įdarbinimo ir tobulinimo procesus. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.5. Teaching staff Institutions should assure themselves of the competence of their teachers. They should apply fair and transparent processes for the recruitment and development of the staff.

- Taip / Yes
- Ne / No

12. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.6. Mokymosi ištekliai ir pagalba studentams Įstaigos turėtų tinkamai finansuoti mokymosi ir mokymo veiklą ir užtikrinti, kad būtų teikiami tinkami ir lengvai prieinami mokymosi ištekliai ir pagalba studentams. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.6. Learning resources and student support Institutions should have appropriate funding for learning and teaching activities and ensure that adequate and readily accessible learning resources and student support are provided.

- Taip / Yes
- Ne / No

13. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.7. Institucijos turėtų užtikrinti, kad jos rinktų, analizuotų ir naudotų svarbią informaciją veiksmingam savo programų ir kitos veiklos valdymui.

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.7. Information management Institutions should ensure that they collect, analyse and use relevant information for the effective management of their programmes and other activities.

- Taip / Yes
- Ne / No

14. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.8. Vieša informacija Institucijos turėtų skelbti aiškią, tikslią, objektyvią, atnaujintą ir lengvai prieinamą informaciją apie savo veiklą, įskaitant programas. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.8. Public information Institutions should publish information about their activities, including programmes, which is clear, accurate, objective, up-to date and readily accessible.

- ☐ Taip / Yes
- ☐ Ne / No

15. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.9. Nuolatinė programų stebėseną ir periodinę peržiūrą Institucijos turėtų stebėti ir periodiškai peržiūrėti savo programas, siekdamas užtikrinti, kad jomis būtų pasiekti joms keliami tikslai ir atsižvelgta į studentų ir visuomenės poreikius. Šios peržiūros turėtų padėti nuolat tobulinti programą. Apie visus suplanuotus ar atliktus veiksmus turėtų būti pranešta visiems susijusiems asmenims. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.9. On-going monitoring and periodic review of programmes Institutions should monitor and periodically review their programmes to ensure that they achieve the objectives set for them and respond to the needs of students and society. These reviews should lead to continuous improvement of the programme. Any action planned or taken as a result should be communicated to all those concerned.

- ☐ Taip / Yes
- ☐ Ne / No

16. Įvertinkite, ar nurodytas ESG: 2015 1 dalies standartas atspindi aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemoje?

1.10. Ciklinis išorinis kokybės užtikrinimas Įstaigoms turėtų būti taikomas ciklinis išorinis kokybės užtikrinimas pagal ESG. /

Assess whether the specified standard of the ESG:2015 Part 1 is reflected in HEI's quality assurance system?

1.10. Cyclical external quality assurance Institutions should undergo external quality assurance in line with the ESG on a cyclical basis.

- ☐ Taip / Yes
- ☐ Ne / No

17. Kaip šie ESG: 2015 standartai atspindi AM kokybės užtikrinimo sistemoje? / How these ESG:2015 standards are reflected in the HEI quality assurance system?

18. Kokia yra jūsų geriausia šių standartų pritaikymo aukštojoje mokykloje praktika? / What are your best practise of these standards adaptation in the HEI?

Aukštųjų mokyklų veiklos ir rolės ir kokybės užtikrinime / HEI activities and roles for quality assurance

19. Kaip apibrėžtumėte vadybos (rektorius, prorektorius) vaidmenį kuriant kokybišką aukštojo mokslo kultūrą?

/ How would you define the role of management (rector, vice-rector) in creating a quality culture in your HEI?

- ☐ Aukščiausioji vadovybė vaidina pagrindinį vaidmenį procese / Senior management plays a leading role in the process
- ☐ Aukščiausioji vadovybė stebi procesą / Senior management monitors the process
- ☐ Aukščiausieji vadovai yra tarpininkai siekiant geresnio bendravimo tarp skirtingų įstaigos lygių / Senior managers are intermediaries for better communication between different levels of institution
- ☐ Aukščiausioji vadovybė yra tik sprendimus priimanči institucija / Senior management are only the decision makers
- ☐ Kita / Other _____

20. Nurodykite, kuriuose vidaus kokybės užtikrinimo procesuose dalyvauja suinteresuotosios šalys (pasirinkite visus tinkamus): / Indicate which internal quality assurance processes involve stakeholders (select all that apply):

	Akademiniis personalas / Academic staff	Neakademiniis personalas / Administrative staff	Institucijos aukščiausia / Senior management of Institution valdžia / management of Institution	Programų vadovai / Department / Program Managers	Studentai / Students	Socialiniai partneriai / Social partners	Alumni	Neturiu atsakymo / N/A
Oficialus dalyvavimas valdymo organuose (kur nariai turi teisę balsuoti) / Formal participation in governing bodies (where members have the right to vote)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oficialiai įtraukiant į kokybės užtikrinimo konsultacijas / Formally involving in quality assurance consultation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oficialus įsitraukimas į savęs vertinimą ar kitą įsivertinimo veiklą / Formal involvement in self-assessments or other self-assessment activities	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neformalus informacijos teikimas nagrinėjamais klausimais / Informal provision of information on the issues at stake	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reguliariai atsakinėjant į apklausas (pvz., Kiekvieno kurso pabaigoje, mokslo metais ...) / By answering surveys regularly (e.g. at the end of each course, in the academic year ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neįtrauktos / Not included	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. Ar turite vidinį procesą, kuris teikia atsiliepimus apie aukštojo mokslo veiklos kokybę? (Pasirinkite visus tinkamus variantus): / Do you have an internal process that provides feedback on the quality of HEIs activities? (Select all that apply):

- Vyresnioji vadovybė kasmet vertina pažangą, padarytą siekiant institucijos nustatytų tikslų / Senior management annually assesses the progress made towards the goals set by the institution
- Fakultetai (ir (arba) atitinkami padaliniai) reguliariai vertina save, kad analizuotų savo indėlį siekiant institucinių strateginių tikslų / Faculties (and / or relevant units) regularly evaluate themselves to analyze their contribution to the achievement of institutional strategic goals
- Įstaiga reguliariai vykdo institucinės bendruomenės narių (studentų) apklausas, siekdama išanalizuoti jų supratimą apie įstaigos strategiją ir jos įgyvendinimą vietos lygiu. / The institution regularly conducts surveys of members of the institutional community (students) to analyze their understanding of the institution's strategy and its implementation at the local level.
- Įstaiga reguliariai vykdo institucinės bendruomenės narių (darbuotojų) apklausas, siekdama išanalizuoti jų supratimą apie įstaigos strategiją ir jos įgyvendinimą vietos lygmeniu. / The institution regularly conducts surveys of members of the institutional community (employees) to analyze their understanding of the institution's strategy and its implementation at the local level.
- Įstaiga reguliariai vykdo institucinės bendruomenės narių (išorės suinteresuotųjų subjektų / rinkos dalyvių) apklausas, siekdama išanalizuoti jų supratimą apie įstaigos strategiją ir jos įgyvendinimą vietos lygiu. / The institution regularly conducts surveys of members of the institutional community (stakeholders / market participants) to analyze their understanding of the institution's strategy and its implementation at the local level.

- institution regularly conducts surveys of members of the institutional community (external stakeholders / market participants) to analyze their understanding of the institution's strategy and its implementation at the local level
- Agentūra nustatė pagrindinių veiklos rodiklių rinkinį ir stebi jų pažangą pagal juos. Įstaigos strategija ir jos tikslų pasiekimas peržiūrimas dokumentų peržiūroje (kas 3, 5 ar N metus) / The agency has identified a set of key performance indicators and monitors its progress against them. The institutions strategy and the achievement of its objectives are reviewed in a document review (every 3, 5 or N years)
- Kita / Other _____

Aukštųjų mokyklų patirtys taikant vidinę kokybės užtikrinimo sistemą / HEI experiences in an internal quality assurance

22. Įvertinkite, ar šie motyvai buvo svarbūs aukštojo mokslo institucijoms įgyvendinant / atnaujinant vidinę kokybės užtikrinimo sistemą: / Evaluate how the following motives were important to HEI in implementing/renewing the internal quality assurance system:

	Visiškai nesutinku / Strongly disagree	Nesutinku / Disagree	Nei sutinku, nei nesutinku / Neither disagree nor agree	Sutinku / Agree	Visiškai sutinku / Strongly agree
Pagerinti vidaus procesų efektyvumą / Improve the efficiency of internal processes	☐	☐	☐	☐	☐
Sukurti nuolatinio tobulėjimo kultūrą / To create a culture of continuous improvement	☐	☐	☐	☐	☐
Gerinti studentų paslaugų kokybę / Improve the quality of student service	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerinti darbuotojų aptarnavimo kokybę / Improve the quality of staff service	☐	☐	☐	☐	☐
Sumažinti įvairius švaistymus / Reduce waste from various activities	☐	☐	☐	☐	☐
Gerinti studentų pasitenkinimą / Improve student satisfaction	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerinti problemų sprendimą padaliniuose / Increase problem solving in departments	☐	☐	☐	☐	☐
Padidinti darbuotojų motyvaciją / Increase staff motivation	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerinti vidinių procesų lankstumą / Improve the flexibility of internal processes	☐	☐	☐	☐	☐
Didinti konkurencingumą / Increase competitiveness	☐	☐	☐	☐	☐
Tapti modernia institucija / To become a modern institution	☐	☐	☐	☐	☐

23. Įvertinkite, kaip pasikeitė AM veikla įgyvendinus vidines kokybės užtikrinimo sistemas: / Evaluate how the activities of the HEI have changed since the implementation of internal quality assurance systems:

	Visiškai nesutinku / Strongly disagree	Nesutinku / Disagree	Nei sutinku, nei nesutinku / Neither disagree nor agree	Sutinku / Agree	Visiškai sutinku / Strongly agree	Negaliu atsakyti / N/A
--	--	----------------------	---	-----------------	-----------------------------------	------------------------

Geresnis informacijos ir dokumentų platinimas / Better dissemination of information and documents	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Greitesnis problemų sprendimas tarp padalinių / Faster problem solving between departments	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerintos studentams teikiamas paslaugos / Improved student service quality	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerėjo personalo paslaugų kokybė / Improved staff service quality	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo studentų pasitenkinimas / Improved student satisfaction	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnė personalo motyvacija / Better staff motivation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnis personalo įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą / Better staff involvement in continuous improvement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnis personalo įsitraukimas į sprendimų priėmimą / Better staff participation in decision-making	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnis vidaus procesų efektyvumas naudojant standartines darbo procedūras / Better efficiency of internal processes using standard work procedures	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Igalintas personalas / More empowered and accountable staff	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerėjusi komunikacija tarp padalinių / Better communication between departments	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnė darbo aplinka personalui / Better working environment for staff	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjęs personalo produktyvumas / Increased staff productivity	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geresnis vizualus valdymas organizacijoje / Better visual management across the institution	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sumažintos išlaidos ir laikas / Reduced costs and time	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24. Įvertinkite iššūkius, su kuriais susidūrė jūsų įstaiga diegdama vidinę kokybės užtikrinimo sistemą: / Assess the challenges your institution has encountered in implementing an internal quality assurance system:

	Visiškai nesutinku Strongly disagree	Nesutinku / Disagree	Nei sutinku, nei nesutinku / Neither disagree nor agree	Sutinku / Agree	Visiškai nesutinku Strongly agree	Negaliu atsakyti / N/A
Finansinių išteklių trūkumas / Lack of financial resources	☐	☐	☐	☐	☐	☐
IT resursų trūkumas / Lack of IT resources	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personalo atsisakymas pokyčiams / Employee resistance to change	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Komunikacijos stoka institucijoje / Lack of communication in the institution	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sunku įvardinti kokia pridėtinė vertė sukuriama studentams / It is difficult to determine what added value is created for the student	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sunku įsivardinti rodiklius / It is difficult to identify performance indicators	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bendruomenės ir procesų kompleksiskumas / The complexity of the community and its processes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalifikuotų ekspertų trūkumas / Lack of qualified experts	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nežinojimas kaip diegti kokybės užtikrinimo sistemą / Not knowing how to implement quality assurance system	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mokymų stoka / Lack of staff training	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamas palaikymas iš aukščiausios valdžios / Insufficient support from top management	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamas vidurinės grandies vadovų įsitraukimas / Insufficient commitment from middle managers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lyderystės stoka / Lack of leadership	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. Įvertinkite šių veiksnių, prisidėjusių prie sėkmingo vidinės kokybės užtikrinimo sistemos diegimo ir taikymo, svarbą: / Evaluate the importance of the following factors that contributed to the successful implementation and application of the internal quality assurance system:

	Visiškai nesutinku / Strongly disagree	Nesutinku / Disagree	Nei sutinku, nei nesutinku / Neither disagree nor agree	Sutinku / Agree	Visiškai sutinku / Strongly agree	Negaliu atsakyti / N/A
Stipri lyderystė / Strong leadership	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pozityvi vidinė kultūra kokybės užtikrinimo sistemos diegimui / Positive culture for quality assurance system implementation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aukščiausios valdžios įsitraukimas / Top management commitment	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gera komunikacija ir komandinis darbas / Good communication and teamwork	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gera darbinė kultūra / Good working climate	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personalo mokymai ir švietimas apie kokybės užtikrinimo sistemą / Staff training and education on Quality assurance system	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adekvatūs ar pakankami ištekliai / Adequate resources	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Studentų įsitraukimas / Student engagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Arqus aljansas ir kokybės užtikrinimas / Arqus alliance and Quality assurance

26. Kokia jūsų aukštojo mokslo patirtis (atsižvelgiant į jūsų atsakomybes AM) turėtų būti taikoma Arqus aljanso kokybės politikoje? / What experience of your HEI's (depending on your responsibilities) should be applied in the quality policy of the Arqus alliance?

27. Ką Arqus aljansas galėtų įtraukti į jūsų aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemą? / What could the Arqus alliance introduce into your HEI quality assurance system?

28. Kaip turėtų būti užtikrinta Arqus aljanso jungtinių programų kokybė? / How should the quality of joint programs in the Arqus alliance be ensured?

Demografiniai klausimai / Demographic questions

29. Pasirinkite aukštąją mokyklą, kurioje dirbate / Choose HEI you work in:

- ☐ Universidad de Granada (University of Granada)
- ☐ Universitetet i Bergen (University of Bergen)
- ☐ Universitt Graz (University of Graz)
- ☐ Universitt Leipzig (Leipzig University)
- ☐ L'Universit de Lyon (University of Lyon 1)
- ☐ L'Universit de Lyon (University of Lyon 3)
- ☐ L'Universit de Lyon (University of Saint-Etienne)
- ☐ Universit degli Studi di Padova (University of Padua)
- ☐ Vilniaus universitetas (Vilnius university)

30. Kokios yra jūsų pareigos AM institucijoje (pasirinkite pagrindines) / What are your responsibilities in HEI? (Choose the main ones)

- ☐ Dekanas/ / Dean
- ☐ Prodekanas/ studijoms/ Vice-Dean for Studies
- ☐ Neakademinis personal darbuotojas / Administrative staff
- ☐ Programos vadovas / Programme manager
- ☐ Other _____

Norint gauti apibendrintus duomenis prašome pateikti savo el.paštą / To receive aggregated data, provide an e-mail address:

5 priedas. „VU EVAF atliekamo tyrimo patvirtinimo laiškas”



VILNIAUS UNIVERSITETO EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VILNIUS UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Arqus alliance higher education institution 15-03-2021

LETTER OF CONFIRMATION

This letter is to confirm that Mr. Klaudijus Melys is a student of Quality Management Master Programme at the Faculty of Economics and Business Administration, Vilnius University (Lithuania) (student no. 1925006).

In the spring semester, 2021, Mr. Klaudijus Melys is writing master thesis on the topic: “Analysis of Experiences in the Application of Internal Quality Assurance Systems in Arqus Alliance Higher Education Institutions”.

We would be grateful if you would agree to participate in the interview and survey and share the experiences of your academic units in implementing internal quality assurance systems in your higher education institution.

Kind regards,

Assoc. Prof. Roma Adomaitiene
Vice Dean for Studies
Faculty of Economics and Business Administration Vilnius University
Phone +370 5 2366124
E-mail: roma.adomaitiene@evaf.vu.lt

Public institution Universiteto g. 3 LT-01513 Vilnius Lithuania

Code in the Register of Legal Entities 211950810

Faculty contact information:
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
Tel. +370 5 236 6126, e-mail evaf@evaf.vu.lt, www.evaf.vu.lt

6 priedas „EUniQ interviu transkribuotas tekstas“

Klausimas	Atsakymas
What are you doing now with this EUNIQ project?	<i>“yeah well we start with the project that is from that of course but you've been conditioned one year because they have this feeling groups following the Bologna communion case and following the book of ESG communicated was also dealing with quality assurance and with all the ministries also involved in that and so there's a connection also in the project with the peeling quality issues is the chair of that group is flamish agency and so they are also the former coordinator of the unique project at NVAO we have affiliated entities so we're managing the project and and we have also ended in the project itself. As you mentioned four alliances are working in this project and each of three experts and there were two process coordinators for quality schools agencies times and then maybe we also bit of in combinations Armenia and Sweden for instance median of the situation. So the bank will then also be home because they are in the e-learning group of quality assurance and we this is also part of the funding involved the countries also so we have these agencies and dates in these couples and two in one agency that is a bit more experience or use the European approach for quality shows of joint programs as in the example of that implement that then we took the agency is being bit more experience last experience so they would not be implemented not fully implemented yet so that was the reasoning behind that and then we had in we had a first virtual 1st 17 so we sent it and and then we had kind of first draft of the building stone so to say of the framework which will be discussed end with the alliances as was actually the first one that first meeting when they all 17 came to get into custody in the lounge was a few weeks after the big launches cause of the Commission and then we worked on the framework and so the first draft that was indeed the testing these pilots so we have four criteria which basically follows the PDCA cycle so strategy and policy implementation and evaluation monitoring and improvement yeah so for the it was close of course it's quite early in the process yeah we had to postpone the site visits which normally gifting alliances and more time but I think because of covid everything everything was so this post problems for them as well it is early days but if you have seen the project website and also the the summaries there of those four meetings the reports yeah so we agreed with the with the University opinion versus that we would only published surveys and not TV ports there's a bit of competition in the alliances of course that they would like to have they're competing for that so they're also on the one hand dating of course and their their their groups and in the final reports there are more clear recommendations say more so so maybe too much looking at the case and so we have we had presentation, so the presentations are there. It was a good discussion like this there's also makes me of course having these parties that we have to amend the framework yeah there's also the one hand there is the need to make it more flexible taking into account that it's not really state stage but of course that develops further and so how can you with a framework take into account this development also the fact that yeah if you want to so the idea of this framework is of course nobody is used for rarely for the internal improvement of the align system for their announcement and I think also the recommendations have been used for them it's it's the first external look at that have been doing so far so in that sense I think that that that was certainly useful but of course if you want to indeed have this framework and something that I will be placed in national frameworks or at least complements the national frameworks a bit more might like we needed for publication as ESG says, reports must to be published so you would have to you know you could not maybe I I think that would be a problem it easy so this is 1 where example . So I think it's also for the for the next model so the problem is the project runs until September before that we want to have the final framework hello this consequences with that we have to discuss this internally with the project partners but also with the European universities find a way to to do that yeah then the final framework then be discussed at this conference and September then there's still a bit of time to to make some additions if there's some stuff that would be useful to take into account because we actually so framework but then we also have a paper which is being developed by the ministries in the project or the six ministries and the project that taking both in and then ENQA, ESU, EUA. And also to look at legal obstacles. In the account with him so you don't. And to see what can be done. Also the. You see yourselves in guidelines whether there's. Something additional needed.”</i>

If European standards guidelines after this project will be just fulfilled with the knew standards? . Or it will be just an additional document who goes after. What's the idea we're here?	<i>"Problems so the. You have the noise scandals and they are also linked to the ESG. Yeah. pause here you can you could do this i mean this trend Basically the most commonly used also in for institutional reviews. Because, yeah, this is. If you look at European University you talking more about institutional level. Of course about the program. Also, the type of criteria of course related to the institution. So you. I mean, there's this thing. I think the question is indeed. you see because ESG have been developed looking at one institution and not a network of institutions. The context in different countries in the Europe. Yes, right? So the question is, well, maybe maybe. The conclusion is, it's fine. But I think there should be an analysis of that, so that's that's also what's in this recipe. Looking at. Yeah, so that's that's that's that's that's an exact question about the. So the exact question was if it will be an additional documents or just this kind of framework, or it will be adopted to European standard guidelines? You have the problem that you will you be universities initiative is of course initiative to Commission, and I think the whole. Relationship with. Now looking alone, communicate. As the Commission gives the funding for the initiative fits. Decide to whether they extend something or not, and so. And of course, the problem is that if you have. The Morse code. I think if you look at some alliances. Probably would say I was just in the web. One of the alliances. The calculation. The 5,000,000 funding that they. Goes only 15%. So. What I'm hearing is so say well, the main problem is not illegal issues and so all the politicians is really the funding. So of course the question is also about disgusting ability of the years. Looking for. Using the Commission device. And having different. Smash money and resources as possible into. Versus European education. But yeah, for the foreach aliance still this is the problem. I guess that's the main main problem there. And yeah, for the. Framework. Further, there's also the question is indeed in what context. We going to do foundation is within the EU contracts or is it indeed within the Bologna. Basically what happens is that in the Bologna process countries, these kind of nice documents are signed, but then comes the reality. When we were talking about in the context of EU and it's hard to improve them. The additional things which of course not to prove that the purpose of the European framework is to make things easier, not to make sense. So. And all these kind of issues. This still has to be discussed and I also I'm not sure whether we will. I mean the project. I hope that we have all these. Possible scenarios that we have worked on them from that we have the different stakeholders and then that we can maybe put forward. But the other decisions on that with costs, and that's not the project. This reason the Commission. That have to be side of mistakes. OK."</i>
Does EUNIQ methodology covers alliances university QAS/QMS?	<i>"So yes it covers the quality assurance systems and quality management systems it's also the criteria one of four is about the quality policy and also goes with the self reflection of how quality assurance is managed in every institution and also in the whole alliance this one unit. Also our methodology covers different stakeholders of institutions and and it also looks to the perspective of their own how they see the quality assurance system of whole alliance an institutional level. Spirits all the different people also students and teachers and the difference committees European versus but you were doing this with the alliance does working team just not with the specialist specific you knew just having for example if we have our close allies we have seven universities and we have Granada organizing team for example yes and just also you are involving students be honest that the institutions are presented so it was indeed important I think we also interviewed to different things but also there's a quality assurance tests all the nice quite differently so some alliances may decide to say more sample forms that they have quality shows system or going to build the quality circle system for the whole alliance we have so we so many Gators and some data that we can gather from from there I think this depends a lot on how the because of course they did the framework is about respecting the diversity for 21 online"</i>
What problems do you see the alliances are facing with one common framework for quality assurance?	<i>"or just having one framework for all 41 all 41 alliance what's kind of difficulties here could just come with this idea of 1 framework because evaluated should be also experts also add also the agencies that were involved and we had meetings also with them to remember this survey and then also meetings for them and I think the point of you will something that they could work and they have I mean the criteria basically the plan do check exit strange if you have difficulties but of course if you look at the reference points under the criteria and they follow the call and you could say insert the little new Lisa said well but afterwards it was more the framework was already added laughing with bullet invisible they got the funding formula for instance which could lead to maybe some bits of formulation and connection with and so these are things of course to take into account for change insert in general and when it comes to institutions with India alliances the same applies there so I don't think there's the kind of the contest and then</i>

	<i>days related back to to the fact that they have different cultures of course different politicians close maybe also struggling with that themselves so at the moment that they have found the solution and you go come outside they have I need a solution there or they're working on the solution so and that of course needs to be respected I mean again it is not a way one good way to do it this works jungle version gives the outcomes that that should give in line with the strategy can can can monitor what they want to achieve is also there which was something now panels comments on March which is understandable because it is too early days for that there were still building up the system he's some examples given to you developers in code so you can take that as a good policy D but of course yeah normally when you have a quality school system running then you can also say OK these are the outcomes by input from all stakeholders to give feedback to the stakeholders you do with the articles issue but that's not that's too early OK so i just think it's that's it's what's kind."</i>
--	--

7 priedas „R1 respondento interviu transkribuotas tekstas“

Eil. Nr.	Question groups	Questions	Answers
1.	Demographic questions	What is your personal experience with quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	R1: <i>“I can just start with some history because we had quality system but we have to change it. Regulations in a country for quality systems in education for Universities and the colleges was changed in 2016 and 2017 there are two regulations but the regulator are at work in in quality assurance and the changes that were made at that time it was quite big had a quite big impact on quality system so we have to renew system totally.</i> <i>the biggest change was that before it it was mostly talked about quality assurance but with the new regulations we still have to do what the traditional quality assurance but we also had to make major impact on quality work instead of those only those who you have to do that after that time and stuff that the quality work with the education and systems around that had to enforce. Also some knew other ways to the some changes was also that we had to the traditional way of teaching and learning what was quite a lot of those lectures but after the regulation the more teaching and learning was more that year made more emphasis on the students role in their own learning so there were quite a lot of changes.</i> <i>So we had a group that worked and you quality assurance system at the University and the group made the suggestion in 2018 which was a yeah and that went through that was OK and after that we have followed up with let us out and in the parallel with that we have made the book which you found. I'm on this book this was the next version was finished in the year ago and they were out about it January and this physical version was finished now last summer so and just when we got it to put up and in a way we're going to put it out in the faculties we had to stop everything because of the Corona again so some practice but the digital version is out so everyone knows. So this is what we we work with now and they they so so the point is our system is part of the system the old version but there has come some knew quite major parts in this version.”</i> R1: “My role I am a senior advisor at the University with a special my responsibility is the quality assurance system is my one of my responsibilities” Me: “And how long do you work in this kind of responsibilities?” R1: “I started at the University to work at this is a section called student's quality section for student quality for nearly ten years ago I was then as advisor and later on I've been temporarily a leading this section for first for the two and a half yeah and now for three and a half yes I've someone else has a got into that position I think I thought that was enough. So I have been leading this section for more than six years and I've been senior advisor for four years and now I can get back in and work more with that quality and make it more out in the faculties”

			Me: "I would like to add 1 question here you describe the system, has this system and these changes were also affected by the implementation of a new version of European standards and guidelines:2015?" R1: "Our country X regulations were affected by ESG:2015 and due to it our system was also affected. So it's integrated in that.
2.	Institutional quality assurance system	Does your institution have a quality policy and how it's reflected or connected with HEI strategic plan?	R1: "Yes we have have a politics on 2 levels first is the overall politics of the University and the the quality system is in barked in there and work with quality in the education and then we have plan of action for quality in education which were made in 2017 yes and it's it's up to 2022 and then we we are renewing it now this year so we have on both levels"
3.		Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	R1: "yeah the overall plan is for everything where education is one part and then we have that action plan for the education part which is about education there are other plans for all the others big major parts of what the University does it everything so so there are one overall and then there are parts action plans for refilling those."
4.		How your learning and teaching quality system works in practice?	R1: "we have one part of it which is in the system description which shows a supervision and controlled part we have had in many many years quite similar structures around that part so that has been working for a long while and that's quite OK, but there's only the little part with real quick dictation which is new, but all the other parts are yeah that we have to do a control of subjects every at least every third year and control of programs every five years and all around that is old produced that has been working for a long time and that the the be me a faculties and and the people that are working in these programs and well aware. The new is an acreditation where they have an extra accreditation on the existing programs that is new but otherwise that is quite the knew that the development of study program so causes is so the point is whether it when it's old people know about that but the because I was too quality system also new yeah and when it's about the green column where we have we have a green column in education system which is development and the red column at part of page 7 that our supervision and control yes then the green column is there are more new things in there the faculties and institutes have or have for decades or more written that year annual put the car self assessment reports yes yeah but now they self assessment annual self assessment they have to do that also in the courses and in the program level. So that part is knew and they they seem to to to get along quite well with that yes. So the the main structures seems to get along quite so far quite good so far but we are not that familiar well there it would take some time for the the professors and stuff too it just this logic so so I'm not quite sure if they have it under the skin as we say here quite yet but they seem to do it in a very yeah good we also have some Lean elements in the structures, for example: is learning design groups they doesn't work well enough at the faculty level at yet. We're working with that we're working with the getting them up and go we have a central learning in design group which help you development of new programs but we don't have the faculty groups up and go yet. And then we have the quality education committees we have one central group which is

			<i>which going to go through suggestions of new programs that has been working for a few years now and that's fine but and the fact is the first time this year in 2021 the faculties are going to use those quality education committees so they're just started the first had the meetings in January so they're working i'm back to get the shape where they are so you see this system is quite new parts of it is quite knew yeah so they're working on it so that's i think in a year they they know about what this is have some experience at the faculties here."</i>
5.		What organizational levels are covered by this learning and teaching quality system? (institutional, faculty/ department, programme)	R1: <i>"all levels institutional faculty or Department level and program level or covered by this system"</i>
6.		How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?	R1: <i>"Mainly all of ESG:2015 elemnts are reflected"</i>
7.		Are in this quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one? In which processes they are used and in what organizational levels?	R1: <i>"I remember I work with quality assurance at a totally different place in the the late 90s and ISO was very hot and but now we that doesn't have any so that much focus now. So now we are using our own and we have national accreditation procedures which ome out of national accreditation agency X no create do you know about nougat know and we X country actually dictation organisations and yes and the important things are coming from them and when we we we they are that the one that to control the university's again and yeah follow up that part yeah"</i>
8.		What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	Remark: <i>"This was found in the document analysis, so there weren't questions"</i>
9.		How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector and deans) in building a quality culture within your institution?	R1: <i>"they have the formal responsibility so so everything that goes around with a quality structure is that responsibility but of course it's we job to to to follow it up and make it make suggestions and stuff but they are the responsible. So the communication between the official communication goes through the rectus and stuff when it's about a quality system not not on every level in in the programs but on the system that's the rector and the board university at that follows that "</i>
10.		Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	R1: <i>"yes we have on on on both course and on the program and that is the responsible for the course and program are the one that are holding in and doing these procedures so they and they have to ask the students for their satisfaction and they have to put that in their report"</i>
11.		How do you improve the quality assurance system?	R1: <i>"Yep improvements that goes on 2 levels first we have the annual procedure that we every year they have the the course the one where responsibility has to do short report what did the program and I would do the the course function as intended or did it not you can ask the</i>

			students and do some revelations to do some is it ending up in for the next next yeah and the same with the program level they every year they have to do some right do then ask themselves if everything that works OK or if not what the needs to be changed for next year that's the annual round and then we have the round every third and every info for courses and every fifth year for for the programs they have that that's the more genuine round for the both the courses and for the programs that where they have to really work on what the what is OK they have to ask the representatives for the workforce they have to ask students of course and they have to ask yeah they have to have a big round and see is this OK or not and then yeah so we have both those levels which are the overall impact is to reinforce that wall and making the programs better”
12.	Elements of experience in internal quality assurance system	What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	R1: “is that we have University and the University the overall movement and the University have to follow the rules or and the law that are requested so when we did everything renewed everything it was that we it was very important that what we did was OK in according to the law that was one motivation and the other motivation we to be in the University an to be the institution where the students wants to come we have to always be good we want to be best we want to be the institution that students comes to and they fulfill the student studies that started on so we have to do we just can't sit down and lean back and we have University we don't have to do anything more we have to work on this we have to modernize us we have to be know what happens both in education and we not only and at least also in the lectures and and in the the studies programs so we need to do both of them”
13.		What challenges did your institution have in implementing an internal quality assurance system?	R1: “We haven't implemented, I've been working there for 10 years and we had a quality system when I started, so we we haven't implemented this the quality system we have just renewed it and made some changes, so the big change was when they implemented a new quality system I don't know really when that was perhaps at the last of the 90s or something. So they went when I started at the University they were already well familiar with the quality system so I don't have any experience direct myself from that implementation but I worked with the quality assurance at the other places as well and I don't think University here was different than other places that have get a new system put on the head. I can't really say how they reacted when it was implemented now it's only the changes so that's the changes that was in a way which some of them were experienced as more meaningful than parts of the other system like the annual self evaluation on the course and programs that was system was meaningful compared to the old system where were there it was more overall talk when they had to to do some annual reports and it was not very interesting for the faculties too write because it they don't didn't think it was that important stuff that I had to write earlier time not now it's their own stuff they're writing about so now it's more gives more meaning for them.”
14.		What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	R1: “now more people involved in the quality system than it used to be well it's they the faculties an they have always worked with quality but they haven't put it in the system is always work with quality but they have when they see that didn't work at that 'cause we have to do some changes and then they do it yeah but now it's more formalized the same things as they did before.”
15.		How has the institution's activities changed since the	R1: “so it has all because it has always been there in my time it's hard to drag out something and point out that as a success because some of the parts that did before and some other time parts are new what this is the structure this describes the structure for quality work perhaps

		introduction of internal quality assurance systems? Why does it work? What are the success factors of a quality assurance system?	the successes other we done a lot on quality in the studies, in the education in at the University and a very good important helpful that is the action plan for quality there it says what is going to happen. So the main important things that that we have managed is is a leading the back to that a action plan for education.” Me: “I have some examples just for you to also evaluate strong leadership of vice rectorors rectorors or yourself has it got any impact for this quality assurance it's maybe it's also could be part of a success also maybe good working conditions the involvement of staff also staff or personal involvement into trainings and education as itself of quality assurance system?” R1: “uh that you pointed out two things that but it has to get a quality assurance system to work you need to have the leaders in it they have to if you don't have the leaders in it they it's much easier to just ignore it because not everything that says in that book is very is very impressed. Oh yeah it has to be in a structured way it says you have to do this so in our case the vice rector of education she has had a very important role both when she went through the system descriptions and gave again signals on how she would change them and when it's finished she's been very active in communicating the system to the faculties and also for the annual an other routines she her name is always on the latest now goes out when we ask for this and that from the faculties so so leadership that are involved and very yeah very involved is important and that is also on all levels because when it comes to the letters comes to the faculties it has to go further back in the faculties leadership with Deans an education Deans and so yeah so on”
16.	QAS Arqus in	What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	R1: “that's very different and that is a difficult question I'm don't think I also that I'm not close to “Arqus” alliance that those who worked with that. So that's not I saw that you're you in your letter wrote something that you get you with this is going to go back to the Arqus alliance and they can use. It as but it's difficult to say really because I'm not that much in it” Me: “let's see this question from different perspective so you've got a strong and really working quality assurance system I could say that because it's a long time that it's implemented in your institution also you got a renewed version of quality assurance systems So what kind of points you could say that these are the main points which could be used in Arqus alliance for example your best experience of your system those I would say that when I was asking about a success yeah also what's just seeing your quality assurance system as a whole what kind of the greatest points or what kind of practices which you had could be used in “Arqus” from your perspective?” R1: “oh I'm sure all institutions are different and they struggle with different things I institution has traditional there except from some of the start programs like medicine and psychology where they have much training in their education the others like sociology languages and all those they have the teaching in those programs has mainly been like a lecture that is standing in front. Yeah so the last 8-10 years at least we have been trying to two we have had large focus on how to get in other forms of learning and teaching how to get the professors to do the other stuff to engage the students more the students have to work more that yeah all the new education and learning system so that that is something we have been struggling with and we can see to get it up more larger level on the new education and learning systems this is not really something else that we can put on but that's why have

			made the structures now some some programs has been has implemented this and it was some programs implements it it kind of goes out more and more in the in the rest of the University, but what we have made here down here to try and reinforce the new education system. We see that it's important to have some structure that helps the programs and to make the new teaching and learning structures that's why we have this are going to establish the learning design groups to get that more out in the study programs because we still have too little we have too much traditional education and we by implemented learning design groups in every faculty we think that helps to get the new education system out. But I'm not sure if I answered your question now but because what are we most pleased with not quite sure because we haven't had add the new system for so long so it's quite early still to say what is the best what is the most important but the best for example the bright list side just yeah a brighter side I think the combination between that system description and the action plan is very important because the action plan sort out what is important to to manage to work on quality so I think yes I think I will say that the those two documents seen in in under one together that that's important i think to manage to get the quality work out in the faculties."
17.		How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	R₁: "Joint programs has always been large thing because it's very much it hasn't been easy to let them go or it has always been a lot of work and yeah they don't haven't really good. man correct is gonna say your question was how to have programs and distance learning be insured how does quality could be insured of joint problem because joint program happens in different institutions and the difference is because I already have seen that in your Handbook which you sent me the link there is Britain about joint programs and your experience about that so it's also because the arc's purpose is also to make joint programs and also to make a quality policy for them so that's also kind of question which could be used this kind of information your perspective of joint programs how this quality could be insured in this kind of programs?" R₁: "now that it is every the institution that has part in the programs have the responsibility for their own parts isn't it yeah I think so uh I'm not sure, I don't know we have a few joint programs but I don't have any very good ideas how to reinforce that."
	Added questions:		
		Do you have a definition of quality / quality assurance in your HEI?	R ₁ : "It is same as the national documents written"

8 priedas „R2 respondento interviu transkribuotas tekstas”

Eil. Nr.	Question groups	Questions	Answers
1.	Demographic questions	What is your experience with quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	R2: “I started to work University in 2007 my young chemical engineering so I get a spot at the University working with an quality assurance so I start to work not with the academic degrees just with institutional services so about the implementation of the and ISO:9001 so this was my my first position at University and I was working for nearly ten years and dealing with the quality assurance system of the institutional services this is not an obligatory process at universities in Spain so if an University wants to get the certification is just because they won't do it so at the beginning we started to certificate each administrative office but in 2015 will be merched 35 certificates in just one so we have the whole University certificate certified by the time by the ISO:9001. At this moment I I'm working now at the quality unit and working I work by the with the with the called institutional policy and planning so we deal with the strategic planning and we also at this moment my position is the manager for institutional projects innovating and institutional projects so we try to focus on the problem that we have in the administration of the University and we try to see what to do in a long term basis I mean you know the one of the big layers of the system is the continuous improvement but now we are working in this rustic disruptive improvement so change things a little”
2.		When your HEI implemented quality assurance system?	R2: “what we do because sometimes here in Spain I I still posing in every country in Europe we are very you know we don't have an many flexibility dealing with quality assurance because some other regulations are set by the regional and national governments so we have our a visional quality assurance I didn't see so the agency said the standards and we have to the procedures and we have to follow the procedures some of them I honestly I don't understand I think we have specially in Spain we have a deal with the European standard guidelines and In an incorrect approach i prefer the how not seen the programs I mean is playing we focus on the prominence in the quality assurance of the other problem or the under graduated degrees master and doctoral programs I see things in another way I think I think we should focus on the how the institutions deal with quality as soon as have the whole picture because at the end we have different evaluators, different people working at the universities at all of them working in the same things. so I think it's not the most efficient way to focus to deal with these complicated issues that is the quality assurance. We started in 2010 or less like all the X country universities is you know it's a obligatory a brass so you can imagine every degree has to do to complete an external evaluation each six years for degrees and doctorates and every four years for master degrees see this is the sternal evaluation we also have internal and external monitoring processes every year so a in a University like the University of another then we have a 80 degrees 120 master degrees and 30 doctor's problems so this huge amount of of word load for not only for the for the technical stuff also for the teaching staff that they have to complete report analyze data, the surveys and so more then are connected I mean if you study maths and just study statistics you morally have the same problems so I think that it's

			<i>better to assisting where do you see the whole picture of every school of the whole University you analyze all the data and you focus and you analyze what is happening with the degrees that doesn't meet the correct standard yeah but for me I don't understand assistant where you have to make a report about a degree to have good results because they are speaking by themselves”</i>
3.	Institutional quality assurance system	Does your institution have a quality policy and how it's reflected or connected with HEI strategic plan?	R₂: “Yes, we have. ANo we are working for the plan for the next 10 years so and we didn't have fun stuff that you planned at the University of X we have you know in Spain the public universities they have a rector and director is chosen by the University community for four years and it can renew for another four years so normally when rector come to the University they they percent government program so it's more or less a strategic plan but now we're working with all the stakeholder groups in order to set a realistic plan so the quality policy that you have seen at the presentation was set when the new Rector comes to the University and now that we are working in the news they plan we have defined vision of the university near baylor and we think that the university quality policy will be revising all” “we have committee at the height committee for the after the planning that is composed by 32 people and all these stakeholder groups are represented not only internal stakeholder also external stakeholder there are more or less 50% of people representing the city and entrrapreneurships organizations OK did this point is this unit is something like a University board who elects rector or just a separate unit who only works with strategic planning you are talking about the the visa rector office by for the quality plan for the story 40 'strategyplanet which you mentioned yeah well EA was created two years ago and obviously if a rental comes in two years ago he or she will have the possibility of checking stories but when you set an strategic plan you said the the filter of the institution for the next 10 years is a flexible tool because if you see a strategy plans or different universities across the world you will see that more or less they are very similar they have the same the same you know the same goals the same main goals so finally you define and strategic plan for 10 years but every year you have to to create or to define the operating plan try to develop different actions to get the the whole or the overall objective of this situation.”
4.		Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	R ₂ : “yeah the quality policy covers all the activities”
5.		How your learning and teaching quality system works in practice?	Authors remark: “Already mentioned in a previous answer”
6.		What organizational levels are covered by this learning and teaching quality system?	and which levels of organization are covered by the learning and teaching quality system as I see from your presentation these are all institutional faculty and program level is there any difference between that or all of them are just covered by this system OK

	(institutional, faculty/department, programme)	R2: "All levels are covered". [The information about accreditation procedure was deleted]
7.	How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?	R2: "So in our country we have 10 or 12 quality agencies thing are registered in EQAR so they have they met together and they analyzed the guidelines and they prepare a common framework for all the universities in X country each University each regional agency use this common framework to create their own framework so we have the European framework the X country framework their regional framework and finally the universities doesn't have any flexibility so they have to apply they have a guide with the criteria, with the thing that we have to analyze the results and the evidence that we have to give to the agencies. So to be honest we don't have to worry about the standard European standard we know that we are meeting then be 'cause all the process make the road for you so finally you have the only that you have to do because you don't have to time when you are working in a quality unit a you don't have time to focus on the future to analyze the the whole thing you have to meet the the timeline that is always a behind yo. If we are talking about quality assurance system or there is we have right a frame it will be our talking about a teaching staff evaluation we have a different Handbook different guide if we're talking about quality assurance system for school or faculties we have another we have also a I don't know if you have leasing erase you raise or you live for an engineering programs we also have different conducted by the national agency so in a quality unit we is it you know it's like the the the text of the of the standard we will have different texts and we try to adapt at the the text and try to give answer to all the the the director sits on the and the things that the different standards are asking us"
8.	Are in this quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one? In which processes they are used and in what organizational levels?	R2: "From documents you can see we are using ISO:9001 and EFQM. ISO:9001 we use it in for the support services each in research support services I mean we have an under the dumbrella we have you know the secret area for the different faculties we have where students residents is like a hotel we have our University and things like a restaurant we have our Sports Center everything the international student mobility or teaching start mobility also the the research activities is specialized activities everything is in this system so we have many procedures indicators but the degree are in a different umbrella right they are not under the umbrella of the ISO:9001 and the EFQM and model we use it just in the in the library the University library because there is to know the libraries and the University libraries in network they use the this model so they can compare they use the same indicators and compares their results for us it was a very strategic in Sue to deal with the with this model because we have the height the highest punctuation so we think that our library have very important role in now where institution so we implemented the this model 10 years ago".
9.	What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	Authors remark: "Already mentioned in a previous answer and detected in documents"
10.	How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector	R2: "well a our institution is heterogenous institution, is we have 60,000 students will have 27 different fabric design schools 5 campuses in the city two campuses in in another cities in the North I think we have a more than 100 buildings so so we have you know I

		and deans) in building a quality culture within your institution?	<i>there is an study that says that nearly the 12% of the the ID of the problems is is created by the University so University in X is very important organization because you know we don't have industry we our main activities the tourism so we do this thing and knowledge is what we sell at the University so the quality policy is it's something that you have to work every day and you see the results in a long time so at the beginning you said the quality policy just start to work with quality standards, indicators or procedures at the beginning the colleagues don't understand so many things they think that you just want data and biurocracy an yeah that but if you see the things with perspective you analyze that you you have committed many mistakes mistakes but you know for forgive and new step you need the the government of the University the because they they give their resources they take decisions so finally the politician system is like a like a tool for the for the for the leadership of the University so we then information data we can we identify a window at the destitution we also proposed and improvements but they have to say yes and they have to give you the money but budget or their resources so finally a everything is connected it is true that a century before the whole system the whole X country University system I think it's not very efficient talking about quality assurance of the techniques about degrees now they are trying to adapt to the new circumstances we have bad press, you see that we have made a lot of things but sometimes we fail we fail but it's normal."</i>
11.		Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	
12.		How do you improve the quality assurance system?	<i>R2: "do you know a we when you were at the quality Inn at the quality unit you must be an example so if you want your colleagues to improve their activities continuously you have to prove continuously you don't give that sample so for us we work for our colleagues internal clients if we were in a proper way there is all will be a will be seen by the students that are our final clients or so our mission and we are always thinking about getting better and improve the quality assurance system using technology the evolution of the qualities and assistance during the last 20 years has been progressive. Now we use an we have a policy that is no paper so we are trying to delete all the procedures because everything is in the electronic administration we try to get the indicators automatically so they don't have to and we try to use knew a knew technologies new tools in order to decrease the bureaucracy that historically has been associated to quality assurance is so we are working on it all the time but I think in quality I insist no don't do it in the same way that we do it's the specific of our countries. We think we should work together or the universities or the quality agencies trying to to see a trying to find tools that connect all the universities that maybe we are repeating things in different places"</i>
13.	Elements of experience in internal quality assurance system	What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	<i>R2: "well I think it is a bunch of reasons not only the regulations but also the context and and you know we we are open to see a new ways of working at the at the university we we are not an isolated institution we are in a in a in a global world so so we understand that we have to do it"</i>
14.		What challenges did your institution have in implementing an	<i>R2: "obviously the the resistance to change now that they they the most a consuming time-consuming action when you implement a quality assurance system is to talk with your college and you have to</i>

		internal quality assurance system?	<i>to to know that the most important thing is not to to write a Handbook or a procedure easy to implement a different culture in order to not only the whole University the whole University also the individual can improve everyday their activity so that's the final goal of everything and we should focus on our main for me our maintenance is not get the timeline is to try to improve the evaluation culture every day"</i>
15.		What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	<i>R2: "well a it's difficult to answer that question because you know it depends on the ascetically before we are a very big University very heterogenous area has been having proof alot with quality assurance listing and some of them not system is a tool and you can use it better or worse so if you use the better you get the results you don't use it, you use it word you don't get them so let's look at the bright side yeah so well I think it has been a good tool very good tool for most of the of the out the activity areas of the University"</i>
16.		How has the institution's activities changed since the introduction of internal quality assurance systems? Why does it work?	
17.		What are the success factors of a quality assurance system?	<i>R2: "the stronger point is to put the students and the stakeholder in the in the center so did you know that try to get feedback from them not using a survey using different situation trade and try to think that than you options the new activity should we be focused on and improve your service with and"</i>
18.	QAS in Arqus	What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	<i>R2: "the most difficult thing about implementation quality assurance system is that the people thinks that everything connected with quality student must give them by the quality assurance officer admission and that's wrong I mean we accept the people to use different tools to improve so in a long term in two years three years I hope that a the audience could all the different officers could use the tools without thinking that this is anything of the quality assurance committee"</i> <i>Me: "what principles you think should be emphasized in the quality policy of Arqus alliance?"</i> <i>R2: "I will talk about quality and I'd like to talk about management OK so for me the objective or the quality is consistent for all Arqus alliance should be the same"</i>
19.		What Arqus alliance quality assurance experiences could give to your HEI?	<i>R2: "well personally when you were in this kind of projects in this kind of an initiative is you know it's like a learning process you get out of your comfort space do you listen to people from other countries from other universities do you know some of the principles of the QA who needs to learn about about learn every day so for me that's the most important thing about this initiative I mean is you know it's like a reflection you know you try to understand how difference university different countries were or deal with this topic and try to to adapt to them or get the good things to your system"</i>
20.		How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	<i>R2: "to be honest I I don't have many experience , I've been working in quality assurance for for for 14 years at now so, I like to simplify everything I am not a very complex person I like to simplify so I think the most important thing is independently of the of the of the program or the project is just to analyze the data and get the mine a focus on</i>

			<i>improve everyday so quality assurance and system should said the methodology to to improve the activity”</i>
	Added questions:		
		Do you have a definition of a quality / quality assurance?	R2: - We do not have an official definition of quality assurance at the University of X, but one of our core values is Quality : "The University of X has an institutional commitment to quality and to the search for excellence across all of its activities. It endeavours to be open and responsive to the needs and requirements of society, continually adapting to meet those needs efficiently and effectively . It aims to fulfil all externally-imposed standards and meet all challenges with a sense of responsibility fitting for an institution with such an extensive social reach."

9 priedas „R3 respondento interviu transkribuotas tekstas”

Eil. Nr.	Question groups	Questions	Answers
1.	Demographic questions	What is your experience with quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	R3: “I've been working in my position since well 2003 I started out as a students tutor you know and sort of worked my way up and Oh well the the fields of work have changed since then of course and the very first beginning it was more or less evaluating the course evaluation like results writing papers about that about you know difference between male and female respondents things like that doing some multi barrier multivariate research on that and then step by step the workload you know the responsibilities enhanced so and right now at our University we have sort of grown system which is different than at most universities because due to the very early beginnings of course evaluations in the 1990s OK the quality development and quality assurance in teaching were the let's say main pillars and later the quality management system evolved later on as such so that's why the our University there are two big pillars which is quality assurance quality development and teaching and the quality management is such that's why you wrote to colleague he's responsible for the whole University but quality assurance in teaching is such a big part so it's of course it's part of the other but we're working very closely together but the responsibility is such lies within my Department”
2.		When your HEI implemented quality assurance system?	R3: “it was in 1990s and when just the quality management system as a whole was implemented. I think 2005 the Department that you found the licensing quality its management was founded.
3.	Institutional quality assurance system	How you define these notions in your HEI: “quality of studies”, “quality assurance” and “quality assurance system”	R3: “I'm just before I answer that question a question to you have you received my documents and materials and everything yes everything is fine yeah, good so because my there is something about that in there as well for you too. I'm and just to clarify nothing the Department for quality management was established in 2005 linking all the different activities that have been there before you know it's just spots here and there so that was 2005 systematically and teaching and learning was how to say what was incorporated into that as well but still being there is a as that the big pillar is as well so OK and about teaching and learning we do have definitions I asked I use the plural we do have definitions because we've been trying to really to find a compromise for all the different departments and faculties that our universities because we are comprehensive universities starting from theology to humanities arts social Sciences law you know everything hard Sciences, natural Sciences things like that technical subject as well so but we what we say or what we define about good teaching is that teachers are responsible for their own teaching they have some sort of inherent motivation to do good teaching to deliver goods teaching so it's their responsibility it's not us standing there top down you know waving the hammer they say well we do acknowledge you have intrinsic motivation to develop your teaching further on and we give you tools and help you whenever you need support and assistance so that's the let's say the big big all that the big picture. This is one thing the other thing. Universities don't have to do study program accreditation yeah so because we have this quality audit I'm are you familiar with quality audit the system yeah so that we are fit to see our own two to manage our own system and that's why studies are introduced for unlimited time and we have to re-audit our system as such

		but not the small pretty programs just the teaching and learning this is the second thing.” R3: “well good teaching is multi perspective teaching multiple spective way of of defining teaching and that's where the different disciplines come in because it's good teaching comprises different aspects and some aspects are more relevant for these subjects than for others so and when the process of of discussing the these aspects for example for those disciplines that rely heavily on the labor market for example law you know they have to be up to date to all the different law changes and regulations so employability has a much more higher stake much more weight or for pharmaceutical Sciences for example more than four philosophy, that's why I can't really answer the question and we haven't been able to tell you frankly at the University level to really define just one one way of teaching.” R3: “and finally to the X country system as well as you might have read we have Open Access to higher education so each and everybody who has a high school diploma just if you if you complete your studies within a certain point. [Other information was deleted because it was associated with admission procedure]. You know the plus one or two tolerance semesters you know the minimum. +2 tolerant semesters and if you above that you have to pay but it's not that much I mean it depends on which country you live in you know the standards of living but it's 370 euros per semester if you exceed this so it's not really a let's say a big problem for students and that's why we have the situation here in Austria that there's lots of lots of but compared to other countries lots of senior students lots of students also from background let's say from socioeconomic not so well developed backgrounds because they just try which is which is very good I think which is having the opportunity to trust tribe if I can succeed or not and not having the burden yeah but still students from let's say richer families they have more advantages they don't have to work things like that but still it's I think the X country system is quite open two to four students so that's why we have to also which is quite different difficult also for us quality assurance in teaching and learning because we have such a heterogeneity of students you know those working full time doing just one or two courses a semester it takes 10 years for them to complete their studies for example yeah so the it's the background or the yeah the frameworks is also quite I would say challenging for quality assurance development in teaching because students who work full time has other demands and ask for other things than you know full-time students being 18 years old just coming fresh out of high school so that that's also I mean which is jumping a bit around but just for you to get the big picture.”
4.	Does your institution have a quality policy and how it's reflected or connected with HEI strategic plan?	R3: “Your quality assurance system and also all the documents later on is associated with the strategic plan so I already seen that previous strategic plan was still 2018 do you have the new one and is it still connected with the quality assurance system this is a must every five years there's a new strategic development plan and it's a five year cycle and the negotiations with the ministry about you know the money and everything is a three year cycle so the ministry also looks at if the new project and you know and all activities is that we want to do within the next. If they are well connected with the development plan as a big picture we have this let's say development plan is the short one for five years and then this is big picture also some sort of outlook in the development plan which comprises I'd say the next 10 or 15 years just the big picture and long run and to get an idea about the strategic development but the five year cycle is the more you know hands on end”

5.		Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	R3: “so also just to clarify your quality policy covers learning and teaching research service to society supported processors and management all these four activities of the University yes amongst others of this other others as well for example the gender inclusion perfect inclusion things yeah societal engagement is I mean not only inclusion it's diversity city so it's not only from you know that the start students enrolling but also diversity for physically disabled student or also that say that the gender aspects of professorship level things like that because there's more male professors you know the higher the hierarchy less women things like that it's the whole diversity aspect OK sing students and employees and everything and societal outreach and 3rd mission we call it I don't know if you same term third mission if you call it that yeah so that's also part of of the quality management system”
6.		How your learning and teaching quality system works in practice?	
7.		What organizational levels are covered by this learning and teaching quality system? (institutional, faculty/ department, programme)	R3: “the institutional faculty and program level is in our quality system”
8.		How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf	R3: “internally at our University we don't refer to ESG one or whatever so because most of the employees that don't know about ESG it's more or less communicating with ministry for the next audit saying well this ESG refers to this or that action and this implemented via this or that so we talked to them on that level you know because they know about ESG but we don't really communicate within our University with the researchers with the teachers telling them but is she number this and that says you know it's so so if you go around if you walk around University asked him have you heard about these ESG it would say no what is that if we say what about student centered learning what about you know the tactics for teachers you know what about the public information yes we have yes I know about that so it's yeah I would put it that way and we have to tell ministry for example right now we do our on site here no it's not really on site it's online now but this is in may you know all the peers interviewing staff students and so we have talked and we've written ourselves evaluation report referring to ESG of course but yeah not in the way that everybody knows about it”
9.		Are in HEI quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one and in what processes (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management? In what organizational levels?	R3: “No not really a such no OK I mean some parts of it are we have some process descriptions for the process is for that yes for the process is like let's say for the I'm looking for the English word if you if you plan your teaching the different courses then we have a procedure that is followed in you know and we have process this description but it's not really with like ISO certificate or if so it's nothing like that but so I have to say no but parts of it can be found you're there”
10.		What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	Author remark: “Found in the documents”

11.	How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector and deans) in building a quality culture within your institution?	R3: “so the the quality management system as such is within the responsibility of rector and for teaching learning its fourth vice rector for teaching and learning for research within the vice rector for research and so on and we have for example this according to the three year cycle of deals with the ministry we also have these cycles at lower levels our University enough the ministry says we have to have let's say active students and a certain number of active students which is a bit complicated because we have so much part time students not reaching the ECTS level just gaining two or four ECTS as a master you know but apart from that we have we have to have a certain number of students reaching let's say 16 is ECTS semester so and only if we reach the number we get the money for this or that and that's for example this is a number that is forwarded to the different departments and faculties there's a big meeting where the vice rector and director vice rectors and rector are present and then this you know we say that's what comes from the ministry and our proposition would be this or that and then it's some sort of negotiation with the faculties as well you know what's your share what part of responsibility do you take over for the numbers that we have received how can we all work together to finally reach the goal for example and this is the deal on the and license so you know all the also the strategic planning for the personal development you know if maybe and you subject has to be established or new curriculum is to be established within the within the next three years you know all these big strategic points are taking decision in this steel and license and yeah and there's a follow up every half year once it semester you know rectorate vice rector yes we study Deans you know with the faculty OK yeah and for example just our vice rector for teaching she's very engaged in this kind of activities and for her being, she's a teacher you know coming from a pedagogical background this subject she's very interested in didactics for teachers and also about you know talking with the curricular commissions those who implement the curriculum you write it and she wants to have regular meetings with them discussing the problems you know the strength and what's going well and what's not going so well within the subject at least once a semester with every curricular Commission or we have to find a feasible way to do this because we have 60 curricular commissions something like this so lot yeah but because we are comprehensive University so that's why” Me: “so every curriculum Commission is for every program yes?” R3: “<i>not for every program but but for the subject of a program for for the Bachelor in biology and then there's a master in behavioral biology and the master of you know just common so for biology there's a curricular Commission being responsible for Bachelor and master level.</i>”
12.	Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	
13.	How do you improve the quality assurance system?	Me: I've seen an your sense document quality cycle but I'm also interested just to have your words on the improvement of the quality assurance system how you were making these improvements over here how you are changing your system looking into if it's working or not ? R3: “<i>the rectorate has to have the has to fulfill the requirements coming from the ministry and also you know all the legal requirements for the next audit and they we have so this big picture and everyone is</i>

			responsible for some parts also fits into see that the cycle is closed within the the different activities which is mostly but not always the case I have to confess so the cycle is not always closed we know that and I think will also get the I mean I don't know any University where each and every cycle is perfectly of course but I'm for example if at the with the different departments effectively we have this or that activity and then there's the follow-up talks so that's you know the way of tracking the progress of different activities at the big level so the direct store it also knows but the smaller activities they are we are responsible you know to keep track on them and talk with the teachers you know talk with the curricular commissions to see that all the course evaluations run smoothly that teachers take part in didactic development causes things like that and big especially in quality and in teaching and learning at a big role is a big responsibility lies within the study deans. So we have this this word here faculty not meaning some sort of I don't think that the translation is is too good here because faculty is more or less the whole staff you know scientific stuff but in X country or it's just faculty is one of the six big institutions at our University so it's the faculty of arts and humanities faculty of law the faculty of you know that's what I feel and license fine bone with the factually is really for the whole for the whole entity of arts and humanities and then within that there's different subjects for arts and humanities this history of art there's languages yeah and that's why for example if there's the let's say the active students in cultural Sciences has to be improved has to be has to be reason and then we also help them and we have talked with them and meet with the curricular commissions or the Institute leaders or Department heads and also all this science the staff say well this is the goal that the faculty has dealt with his shield out with the rectorate and how can we help what do you need you need for example more didactic courses to enhance your model to further develop your teaching in order to speak to the different student populations within your class so that they complete the courses more often or is it more or less the problem of reaching out to students or getting the real right students let's say right pretty cool so you need better marketing or or more I don't know so it's really subject a would say we would need we would need this and that and subject B would say we would need other things so it's this is our responsibility and yeah OK the experiences"
14.	Elements of experience in internal quality assurance system	What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	R3: "I would say you know early on the very first blossoms of quality in different fields they definitely come came up bottom top so let's say initiatives by subject or by some persons you know and just spreading but being systematically at the higher level then from 2005 on no when is tree said well it's nice to have all these different thoughts and the blossoms at the University that but they have to comprise to have a whole framework that it was top down and I would say right now it's most of the initiatives are top down or let's say 2/3 of top down and 1/3 is bottom up"
15.		What challenges did your institution have in implementing an internal quality assurance system?	R3: "well first of all I really want to say that students are on our side so to see that side of QA because they really want to have functioning University system so and we have we have a very goods stration with our students union here we work very closely together for example when the paname when the Corona pandemic started in last year in March with the first lockdown in X country was in March the students union said we want to have regular surveys I'm asking the students how everything goes and work can be things that need to be improved things like that said we want to do that you want to come with us and do it together or do you have other plans and then we said well we're going to do it together so we have had five big surveys the last one just ended in February this year the 51 you know and and we were able to to map

		out the developments you know how the 1st challenges when implementing you know from yesterday today the online teaching you know and how everything has involved and really have to say there's a big positive development so things like that the students union is work very closely together with them this is one thing what however what's different what's difficult for us is as I have already said the diversity of our students as such know the those working full time those being senior students not having access to mobile phones or don't know how to how to join a web conference and then not maybe their hearing disabled and their counter sit in front of the computer for such a long time because their ears hurt you know things like that come up to us and so I would say the system is such or the frameworks of the X country system it's it's one very challenging factor for the quality assurance of teaching because if you have a very homogeneous structure of student body 18 you know running through the system for six years then leaving again for example yet it's just very lot of things would be easier to handle the let's put it that way this is definitely one of the challenges and also the ministry imposing let's say certain numbers of of active students an active student is only a student with a certain number of ECTS and if we have let's say we have 5000 students or 7000 60,000 spend but I said no I 13,000 students at our University who who who just edit Lee earn 1/2 8 ECTS Mac prism Esther just doing one course for example and we don't get any money call them from the ministry because only those numbers count that you know things like that and we have to have we have to put lots of effort we yeah we need to put lots of effort into activities to help those students you know reaching a certain number of ECTS you know lots of support systems support activities sometimes that works out but also in a lot of times the student said well I don't wanna do a easy TS I'm just happy with my one 'cause my one class which is worth 3 easy test I don't wanna do more than that so you can you can try to to support me with this or this or this or that but i want react to that for example we so this is so this is quite quite hard also OK sample the yes the staff is it's I wouldn't say it's it's it's a question of subject but more or less a question of a personal question you know some personalities could be law or arts doesn't matter or natural scientists that just more fondaw for more engaged in certain activities and others not so I wouldn't say this one subject"
16.	What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	R3: "would say the the circumstances for teaching and learning have improved due to the internal quality management system which is also the feedback that we get from the students union because they have in view that they have the big picture so to say at course level and if we have just students enrolling for one course at semester and he or she doesn't have the big picture maybe the course is good then everything is fine and if there's a bad course Aurora bad teaching professor then you know everything is bad so so it's really depends on who you ask but if we work with another more at the metalevel working with the student union for example then they tell us that they give us good feedback on how to improve So what what are the consequences of quality assurance system here and also at course level if for example the results are very bad then they studied in talks with the teacher for example and they together decide on what he or she needs maybe it was the room or that take the tea didn't work or maybe it was also a problem of elearning didactics and he and she might get a support for elearning tutor for the next time just it depends very individually on what the problem was on the on this basis but the bigger picture I would say and you can talk to University students or two to the arcoss students also I would say it's it's good yeah with the stephanie we were talking last year about who was the student rep in arkos so she also gave some experiences what you

			have and it made a bit of impression that what kind of things you are doing so couldn't involvement in all quality activities so we we look we see that there's always students involved for example for this survey so we do it together with the students union and other than that for example if a new curriculum is developed there is this called brittle parrot it which means there's three uh this part professors 1/3 of lecturers and scientists and 1/3 of students so comprising of this curricula this curricular Commission Commission comprises these three parts so students are involved I would say oh are involved in each and every quality activity at our University but of course it depends on how at curricular Commission level you know if the professors are very well I you are one of my students you don't know I'm I'm the one that it's well it's not the case most of the time but it could happen that professors it's a very personal thing so students are are part of every decision and every activity but how it's really working out also depends often at a personal level you know how how well they speak with the professors"
17.		How has the institution's activities changed since the introduction of internal quality assurance systems? Why does it work?	
18.		What are the success factors of a quality assurance system?	R3: "I would say the engagement involvement of all of the difference they called us so I would say we need the students because without student in University University would be just a research institution and no University and also the state called so look at the different stakeholders and try to get them on board that's what we wanted to do to say with at the very beginning of the interview you are responsible for for good teaching and we know you want to deliver good teaching So what can we do how can we help you to reach this goal"
19.	QAS in Arqus	What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	R3: "I would say oh let's put it that way I wouldn't be happy to have a study accreditation here in Austria so I'm really glad that we have the system of audit to have some flexibility to put some emphasis on things that are relevant for us and to see how we can manage you know our things ourselves so I would say the idea of quality audit is is one that I would like to see some were written down in Arqus, I don't want to have study accreditation type me recite me on that I don't see the use and the yeah it's because you see a lot of bureaucracy over here a lot of hard and it's just too short sighted to just from one cycle to the other one we have to reach this on that or that but it's not not a real long term development and it's just beurocracy when you just finished one accreditation we have to prepare for the next one and it's yeah in in my point of view personal one yes"
20.		What Arqus alliance quality assurance experiences could give to your HEI?	R3: "I think the different experiences of good or best practices for other unifrom other universities are but very good for for actors so I don't know all well you know much more than me now because you've been talking to the different QA persons at the different institution but you know to to have some sort of what works well here and this would be something that we could implement as well you know to gain some ideas some fresh ideas from markers this is one thing and the other thing is to have some bases of a common base is a common knowledge of of quality you know some some standards I'm not talking about the ESG as such but you know a common standard if if we want to deliver good teaching So what what is it at the different universities or what minimum standards are required for example or we in Austria which I think is well we have to talk about that we don't have the tactics for teachers they

		have to have let's say 20 hours before this talk before they start teaching so it's it's more or less personal thing or you know how the Department head says well I think you need this or that and how font he or she is so maybe be good that there's some sort of standard I don't know if what are the experiences of other universities but we don't have that for example at in Austria because we just have this support system and yeah this could be one example how does it work at other universities what is it too much if we impose the technical trainings and all the teachers and the more frustrated because they know all about it already for example so this would be something that I would be interested in for example and the 2nd and the next thing the third I think have you heard about onnik know I'm just let me look it up for you or whatever when which I'm just here I can give you the she had a to go for European University alliances joint this project and the goal is that not only different parts let's say just teaching or study accreditation or whatever has to be implemented within an alliance but a real comprising quality system as such and who knows I hope and I I don't know the others like this that took part in this pilot project well the this pilot project was very was the Commission was very interested in that as well and they said if an alliance wants to get money for the for prolonging its activities you know the re that there is a process or could be a process for for real ion sing you know continuing their lines then actions in just one bit of area would not be enough but comprising big picture has to be in place and unbold started with four alliances probably they just also asked the money and they want to have more accreditations of of quality systems within alliances but but still it's it's an interesting project and you can just well have a look at it if you're interested in I would say that aspect of quality management system and to really ensure how the alliances are working not only within teaching but also you know staff and research all the different areas I think it's going to be much more important in the next time or in the next cycle of appliances or even prolonging the existing alliances OK that's really brilliant that"
21.	How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	R3: "it's about the quality of joint programs it's also one of the Arqus things that joint programs will be held in different universities and it will be developed how you see this program just assurance quality assurance of this kind of joint programs I'm I already told you I'm not a fan of study accreditation so that was also the reason why we add got University decided to play not an active role within the joint programs but to be a mobility partner add some some courses but not really yeah that there's a different status of of partnership for programs and witches mobility partner for the joint programs because we were afraid or we didn't want to to have the burden that say of study of accreditation here we don't we didn't want to open the door to that so that the ministry or whoever said well there's a new study well this is one one thing we didn't want to have study accreditation and the other thing is whenever we want to open up program be it a regular program or a joint program we have to negotiate with the ministry if it's OK with them and we have to we have to deliver numbers like what are the expected's numbers of students how can it enrich the Austrian University field things like that very specific fields and within the three cycle three year cycle of negotiating with the ministry we have to tell them in advance well within the next three years we want to implement this so that these or that program programs so so that's why we decided not to join actively but only as a mobility partner so there's these two reasons"

10 priedas „R4 respondento interviu transkribuotas tekstas”

Eil. Nr.	Question groups	Questions	Answers
1.	Demographic questions	What is your experience with quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	R4: “OK I have been in work for the University for almost four years the first year the first year I was working at the research human research service for one year and two to manage different processor quality and then there is this his job has been created since three years to have a global quality projects for the University. Then it was the creation of jobs so I had to to fund the some some project and to to because we don't have any reference scale we don't look forward we don't want to have a certification like easy but just some project like I explained you in the email so it was there were there was and vice president in charge of quality and evaluation but now there is no more vice president so I don't know how it will continue because there is election in two weeks so I don't know what which is the program for quality of this new president and government so I don't know then there was different acts so for the moment I'm working more with services to improve processes to improve organization make processes more simple more efficient end user big projects now instead”
2.		When your HEI implemented quality assurance system?	R4: “In 2018” Me: “as I understood it I wouldn't be correct just trying to say that that on 2018 you got this institutional air quality assurance system but also faculties are using for example they have ISO:9001 in there working plans they're using this kind of standard and then they're having also their own quality quality systems or just now you have one and by this one you were moving as a whole University?” R4: “no we don't have just one system just project 2 in fact the quality was not very improved it was good to where we give locked in faculties and so there was some experiences but not not in every auntie structures I think it's not possible because it's too big to have just from nothing to add just one system for everything it's not possible to to manage to do it just in a few years add it is not useful because every faculty then there is service as their own objectives and so the objectives is more to develop this culture and step by step give some tools and some project”
3.	Institutional quality	How you define these notions in your HEI:	R4: “Don’t have defined, there is no general one”

	assurance system	<i>“quality of studies”, “quality assurance” and “quality assurance system”</i>	
4.		Does your institution have a quality policy and how it’s reflected or connected with HEI strategic plan?	R4: <i>“So this is a guide for duty this is the vice president yeah so click tieszen benefits and these are the five directions so as I told you the first one is the general's system with the so the government's define orientation the team of about audit/assurance system controlling statistique president an old receiver direction and securities working if we in the quality committee and his committee quality was too talk about projects and we we do the quality committee we have working and as decline OK check for the University and each faculty yes it was a project butbecause of we cannot we can do it go to system for expressing your improving your problems and an action to improve things so how proposals so with this of documents and this is documents like for meetings I don't know their English and everything is fine I just and financial tools services this is a tools for the process approach this is an application methods for culture yes so now this is tools about project management OK so again me to solution for the process of documents and this is a culture matters and this is the communication information later video cartoon.”</i> [R4 describes the QA document.] <i>“The implementation of document was delayed due to COVID-19”.</i>
5.		Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	R4: <i>“I will send a document of quality assurance in our institution”</i>
6.		How your learning and teaching quality system works in practice?	
7.		What organizational levels are covered by this learning and teaching quality system? (institutional, faculty/department, programme)	R4: <i>“I will send a document of quality assurance in our institution”</i>
8.		How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?: https://www.engq.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf	R4: <i>“we don't use the ESG, but we use other standards”</i>
9.		Are in HEI quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one and in what processes (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management? In what organizational levels?	R4: <i>“we use Lean and it’s tools, it help us make things simpler in supportive process”</i>
10.		What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	

11.		How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector and deans) in building a quality culture within your institution?	R4: “yes it's very important because the former vice president his personality it was it was very important because there was no global quality project there was some experience different experience in different services and of faculty but no global strategy about the quality and he was from a very different culture from very different from administration and he explained many thing very interesting for example I show you this is the information later and last one it was this one about towel arrows can make an organization improved because we analyze the causes the systemic causes from the arrow and we are not looking for somebody is responsible of the maker mistake or something like this and this is very it is changing the how people see or what is quality and when he image in he organized he was the organizer of this quality committee his personality was very I don't know why it was it has marked the zone he spent the night it was phone mingle do the way of the impairment in quality yeah I understand it was very participating respectful so the process was not computer sorry so every all this simple was very important to make it accepted by people“
12.		Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	
13.		How do you improve the quality assurance system?	
14.	Elements of experience in internal quality assurance system	What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	R4: “I don't know I I think there was they see needs to develop quality control and project like evaluation and they think that there was then there needs somebody to to work in this direction then to manage project and yeah OK” Me: “I got a question just in compartment of others but there isn't in the national regulations that you must to have quality assurance system in your University you just moving by yourself or there is some regulation that says that you must to have you must have in your University quality system?” R4: “it depends impacts for example there were difference hello get regiments that asked to have system for teaching evaluation by student but it's not open sorry because there is no control of this we have to do it but it's entirely OK but there it's only for the professional training that we really need this hello can you please”
15.		What challenges did your institution have in implementing an internal quality assurance system?	R4: “it's difficult to answer because the change of government I don't know I think the new team want to improving develop the pattern of your relationship with the collectivities and enterprise and they want to to develop the yes but I don't really know what that down there”
16.		What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	This question wasn't asked to fit in the time

17.		How has the institution's activities changed since the introduction of internal quality assurance systems? Why does it work?	R4: <i>"I think it's the way people see quality they are not afraid of heat afraid of feet and they see that it's just to improve things and not to look for responsible or to say that somebody works works bag or something like that. there is usually people are working as a individual way and they don't see what is important for the others and that's important to work as a team and just not just follow our work jobs are also the job of everything everybody."</i>
18.		What are the success factors of a quality assurance system?	R4: <i>"they see that they can change things we without always waiting that the decision confirmed the top management and they can change things are insert our hand to change things and the so that's different approach management and the and they can see the so they are the can use tools to help them in their work that exists find resources at University to help them to make them job better"</i>
19.	QAS in Arqus	What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	R4: <i>"I don't really see how we can have a general policy for all the alliance because it's very specific"</i>
20.		What Arqus alliance quality assurance experiences could give to your HEI?	R4: <i>"Can't say at the moment"</i>
21.		How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	This question wasn't asked.

11 Priedas „R5 respondento interviu transkribuotas tekstas”

Eil. Nr.	Question groups	Questions	Answers
1.	Demographic questions	What is your experience with quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	R5: <i>“let's start with being a student at like University there was no quality management in place I would say of course from time to time you had to evaluate your courses but nothing was done with the results you know so there was no feedback when it came to improving courses study programs so in my experience as a student there was no quality management in place quarter management as the topic is a fear that last University started to being established when X country switched from the order degree programs to Bachelor master degrees and then University is and of course like University as well started to think about toward end to our students study their programs and concepts like competence is started to being discussed discussed and very slowly team the library University was convinced to establish a quality management system which means that we to not only have some elements of quality management but we do put them in place system systemically and we expect them to have some impact on how study programs being built developed and how they like to University operates when it comes to teaching and learning and in life seque tend to have a system of quality management from 5-6 years so it's a very in my opinion it's a pretty new field to fix expertise here”</i>
2.		When your HEI implemented quality assurance system?	Author remark: <i>This questions was found in the document analysis</i>
3.	Institutional quality assurance system	How you define these notions in your HEI: “quality of studies”, “quality assurance” and “quality assurance system”	R5: <i>“that's a good question what is good teaching and learning nobody knows nobody can measure it but you like you know it when you see it maybe so there are several perspectives when it comes to quality of study programs of course there are some restrictions or requirements coming from state law and each and every study program has to meet those standards of course that's what we assess when it comes to establishing a study program on the other hand when it comes to the acceptance of quality management and to the effectiveness of quality management it is crucial 2 be based on the principles and the goals and outcomes of the scientific discipline and the study program itself so we have to balance external requirements from state or from public relations council I'm not sure whether you know there's an aggravation council in X country that put some criteria in place and each and every study program but once that that is to be they created that but undergoes the process of aggradation has to meet those standards so I'd like to University as well as at any other University you have to</i>

			<i>balance those criteria are those requirements but on one hand take into account the specific characteristics of study programs and scientific fields on one hand and maybe more centralized perspectives on site programs criteria regulations by the state on the other hand and when it comes to conflict either this or that we are on the side of the study programs and define quality in terms of what's best for the fire program from the perspective of the scientific discipline"</i>
4.		Does your institution have a quality policy and how it's reflected or connected with HEI strategic plan?	R5: "Yes"
5.		Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	<i>R5: "in my opinion quality management in researching is is genuinely inherited in universities that's what University is all about to publish a paper your colleagues read it critique it make it better be correct assumptions that's quality management you don't have to documented in a Handbook therefore research the field of researching at large University it's not regulated by a Handbook would be awkward when it comes to 3rd mission we kind of develop regime system of quality management it started by developing kind of a mission statement for transfer for 3rd mission 3rd mission is important we do it all the time very often we don't recognize doing it but you are doing it even teaching is submission in a way we transfer knowledge from one to another and our graduates our ambassadors of those submission process is in a way so it starts like University start to develop certain system of third mission management but I'm not sure whether it will be that tight and and formally defined as quality management in teaching and learning more about that"</i>
6.		How your learning and teaching quality system works in practice?	Author remark: it was answered before and found in a document analysis
7.		What organizational levels are covered by this learning and teaching quality system? (institutional, faculty/department, programme)	<i>R5: "I think we have to differentiate if differentiate between processes and criteria of course there are certain criteria quality management attributes or quality attributes every study program has to meet and all the processes we have put in place try to make sure to measure to what extent start the programs achieve those standards and if there are any deviances what what are those about and how can we put means and measures in place to at least strive for achieving those criteria and those criteria put together in the so called central criteria catalog maybe have sounded it in the appendix of the quality management handbooks like OK I will look like 80 or 90 criteria concerning modules courses the definition of outcomes what outcomes how are they to be defined assessment strategies assessment systems and of course most of these criteria do odd or of these requirements in are given by state law is the 1st origin second origin the requirements of the</i>

			accreditation system and the third origin um is in the way of life chicken iversity there are very specific criteria that only are in place Atlantic University of our special way of thinking about teaching and learning for instance we have the requirement that each and every module has to be 10 points or five so students don't have to calculate all the time which module which course they want to attend to and so the import and export relations between cycle programs are pretty pretty easy”
8.		How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?: https://www.engqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf	R5: “the teaching report pretty much centered in the departments so especially students and faculty members are the ones to address problems to process problems and to make sure we achieve our outcomes. ESG tend to be very similar to the requirements of the aggradation council so there's no problem about that just question of terminology maybe because it's too tight it's too it's it does not fit and apply to universities to the complex process of teaching and learning so it's the opposite of what we think of quality management of good quality management that needs to be based on the culture and the values of of science each and every quality management project that tries to apply easel at university will fail definitely and horribly so of course we are inspired by certain quality management paradigms but we have to adapt to the specifics of that University”
9.		Are in HEI quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one and in what processes (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management? In what organizational levels?	Author: this question wasn’t answered
10.		What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	Author: this answer was found in a Handbook
11.		How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector and deans) in building a quality culture within your institution?	R5: “senior leadership I've rector a wise director Deans of course it's the official answer of course it's important quality management is the question of leading by example and leading by the head of the Department and the head of the University of course but on the other hand quality management tends to provoke conflicts and that's the least favorite thing to do for a head of the University he needs consensus so in a way there's some contradiction between theory and the practical implementation of quality management structures you need the head of the department's the head of the University but very often you have to solve problems on your own sold but another reason why we tried to base quality management on the core principles of the Department of the faculty members and the scientific disciplines trying to

			<i>evolve it to a more systemic approach and try to avoid putting external values into place</i>
12.		Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	R5: “Yes, we have”
13.		How do you improve the quality assurance system?	R5: “Yes, we improve it’s written in the Handbook”
14.	Elements of experience in internal quality assurance system	What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	R5: “ <i>University has decided that they want. You cannot ignore more and more universities specially the prestigious universities implemented quality management systems and conducted projects of the aggregation of their quality management systems so it's a question of reputation on the other hand the political sphere and made very clear they expect us to do that without any explicit regulation but it wasn't the discussion it was like a prominent topic was very everybody knew we have to do it and the third reason is kind of weird because the public sector in X country is only allowed to cost graduates for their jobs when they graduated a study program that was that is accredited that's the theory practically there's no problem for our graduates to get a job but there's like a fear of the UN Security but maybe this will this will be different sometimes so we have to do something OK so in my opinion the state in a way forced us to do that and on the other hand the comparison to other University at the prestigious University made us convinced us that is not such a bad thing</i> ”
15.		What challenges did your institution have in implementing an internal quality assurance system?	R5: “ <i>I guess the main challenge was that we haven't discussed the decision properly the decision was rushed we were rushed into deciding doing that and the consequences of this decision revealed themselves successful um later so whenever you wanted to put one measure one element of quality management in place to implement a certain rule a certain set of criteria to establish a certain process we went back to the initial decision discuss it again and again and again it again and this may be a major learning for implementing quality management systems discuss each and every aspect up front make clear things will change maybe you will lose some kind of freedom maybe things will get complicated maybe we will have conflicts that's part of the whole game that's what it is all about to make things transparent to make criteria transparent and to discuss about outcomes about the about achieving outcomes about measuring outcomes and about means and measures to improve study programs I'm if you avoid discussing all those dimensions of quality management up front those discussion will occur later we don't need them</i> ”
16.		What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	Author: this question was answered before

17.		How has the institution's activities changed since the introduction of internal quality assurance systems? Why does it work?	Author: this question was answered before
18.		What are the success factors of a quality assurance system?	R5: <i>"I think the main achievement of implementing quality management is 3rd teaching and learning there's a focus on teaching and learning Atlantic University of course researching research project projects are major issues at universities of course and major issues for for researchers for teachers and students are like stay out there also but they are not the focus or not the the main concern of universities they used to be like that by implementing quality management I I think our mindset changed towards the respect and focus for teaching and learning"</i>
19.	QAS Arqus in	What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	R5: <i>" I'm not sure if certain criteria are transferable or applicable to other universities or how we how we manage certain things or our process is work because universities tend to have their own history their own rationality their own logic and means and measures and processes and criteria requirements need to fit fit in but I think what we can chair is our experience discussing quality management before implementing it what are the main questions what what are the dues what are the downs what are the advantages of having a quality management systems and of course there are some disadvantages and no I think we we can offer perspectives that enable other universities too discuss their decisions properly"</i>
20.		What Arqus alliance quality assurance experiences could give to your HEI?	R5: <i>"as I said when it comes to regulation two requirements is pretty complicated and is not it's unlikely to be applicable on the other side one thing on the other side but maybe all universities have similar problems or similar challenges and maybe 1 University has solved the problem and we can transfer kind of that practice that experience to to another University and maybe more on a on a course level and honor then on a program level it's more more easy it's easier to transfer experiences on course level between teachers then to share experiences and solutions on the level of programs or faculty departments or whole universities"</i>
21.		How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	Author: because of the time limit this question wasn't answered

12 priedas „R6 respondento interviu transkribuotas tekstas”

Eil. Nr.	Question groups	Questions	Answers
1.	Demographic questions	What is your experience with quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	R6: “quality assurance internal quality assurance management let's let's call it like that so that's create creating and implementing mechanisms for internal quality assurance as well as coordinating external quality assurance system or the process is related to two steady fielder evolution the other one is continuous professional development of faculty and faculty mix stuff so basically everything that is related to but toggle competence is goes through our office we have unit for that educational competence development development unit where we try to implement the evaluation of pedagogical competence is into the career of faculty the promotion criteria and so on as well as as create an ecosystem of but this development training sharing of experiences in smaller support and third one in the administrative one is is students admission so that's that's national and international students admission recognition procedures of course when we are talking about international students admission and stuff like that so and regulations regarded regarding admission procedures as with their experience so this office was created I think in October 20 eighteen 2018 so it's create more than two years if I remember correctly before that there was a studies quality unit and so on and I work in University from and in total for five years I mean changing positions a little bit that better everything was more or less related to the quality assurance and before that was the best students represented representation so so again with the with the higher education more less than policies and quality assurance just from the students perspective for I don't know so in total almost 10 years more or less 10 years in this sector”
2.		When your HEI implemented quality assurance system?	R6: “or in system so when it was launched or developed implemented in the University so basically uh first try in in in probably there they were 2 steps let's say that that that very much related it was tuning project where we introduced the ECTS is it his credits and on the national level and so on and and of course the tuning project and the ECTS implementation of ECTS credits in the national regulation was was a national project but it was coordinated by business University so I of course lots of business

			University personnel were included in into that and created different methodologies for that and so on it's very even though it's not you know strictly quality assurance but it's very much related of course so that that that mania introduced his ECTS credit and 2011 if I remember correctly and also we had a project for creating an qualities quality assurance system studies quality assurance system in business universities and remember the exact name but they know that that doesn't matter too much there was a huge project for creating a system in 2010 to 2000 and 12:13 if I remember correctly something like that so again it started around 1010 years ago and I would say that it was you know that the the biggest step towards a common quality assurance mechanism and internal quality assurance mechanism this project had had the different activities related to changes in regulation they approved strategy for quality assurance they approved some something similar to quality assurance guide created guide for new teachers with all the information they created the indicators system and and IP tool for for for measuring different indicators and and seeing whether we are achieving them or not and so on so lots of questionnaires were developed for four courses evaluation and so on so maybe you know lots of universities had something similar but that was this that was the let's say the beginning or something similar to the beginning there were different you know things before that but that was the biggest thing with the with the institution"
3.	Institutional quality assurance system	How you define these notions in your HEI: "quality of studies", "quality assurance" and "quality assurance system"	R6: "oh that's a very good question to be honest no I wouldn't say that I think that in our strategy for quality assurance there is it definition of a pretty way wake one bit but we have it you know but it's more on paper than in reality so you know it's it's this step I mean to have it since we have a strategy for that and like I got quality assurance guide we we we we had but it's not that you know everyone would say that these things are the main the main things that that that that includes politics that describes quality and now we are on the second iteration or second step in this process with trying to agree on strategy or vision of education village investing we've been discussing the policy paper or the document of this vision of educationfor two years already with the community so you know if if the first step was to approve the document in 2012 and something like that so so now we now we now the main goal is not a approval of the document now with the main goal is

			discussion and and you know and and creating awareness of what education of what quality education list investing means so we have so now we don't have the approved thing but we have a vision of what it is you know the flexibility instead is inquiry based research based education support for students and so on and so forth we agreed that these things you know these goals are the ones that would define quality for us so there's there's a wide agreement in University on that even though we're still do approve these things officially by the Senate either in the form of visional medication as a policy paper or in the form of renewal of the quality guide we're doing that in parallel and already put these things in the in the draft you know like with the schemes and so on so so you know that's definite process OK so also question is is in your institution quality of studies quality assurance and quality assurance system is is just defined as the same one or you see also the differences between these definitions I think to be honest everything that that that has a word quality is a bit a red flag for four especially because it's you know the there has been so many discussions about that and and and interpretations and requirements and and some of these things became very bureaucratic and and created additional work and so on so that you know everything everything related to quality is just mashed together and and and and and like gives anger for people when they when they hear that sometimes there will be also questions about challenges so there you could go with that also but yeah basically we don't just you know short answer shortly we don't have any concrete or exact division between these quality of studies quality assurance procedures built in advancement and so on so the quality in general is is some some that's why I'm also asking this question because in arca's project the quality policy is also one of the project aims to make one and also in the differences in the lecture literature review also showed that there are a lot of different and definitions of quality quality of studies quality enhancement and that are just too much of everything so that's why I'm also trying in my job in my paper work also to make some view what sarcos universities are seeing as a quality of studies as a quality of a quality assurance just to make clear if we have the same definitions or we still do not have so maybe also the Arqus alliance could help us just to work on that so that's one of the things also which I see that should be mentioned over here”
--	--	--	--

4.		Does your institution have a quality policy and how it's reflected or connected with HEI strategic plan?	R6: <i>"the vision document and is it will be associated because it's a quality policy with this document be connected with the strategic plan of a higher education institution yes yes completely actually what we did was since the discussions on the vision of education and of course it's very much related to quality policy since the discussion that started before that much much earlier like more than a year before the discussion on the new strategic plan so most of the things regarding strategic things regarding studies and where we're heading to we agreed before even the before discussion started on the strategic plan so so vision these discussions on vision of education and the draft paper we have is fed to the strategic planning process and and and they're completely overlapping I mean measures that we discussed coming from the from our policies policy or view of the policy or the vision now in the in the in the strategic plan at most part I mean and and we are now thinking whether we need to do to approve the separate document for vision of education or not but so probably we will you know it will be more philosophical political but it will be completely no mirrored by the strategy so so that that process you know we didn't plan it that much exactly."</i>
5.		Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	R6: <i>"So what we have is policy for studies quality assurance something like that that was that was approved by the Senate in 2012 yeah it's it's already have seen it yeah yeah OK so so so that's you know an official document that that went to the drawer and wasn't really acted like that and now there is so we're trying to renew it from the you know studies perspective but you but you mentioned a couple of other areas you know quality assurance and in all of the University and all of the process is that's research that management instead mission and so on so yes to my to my knowledge there is such a such a plan to create it and strategic management strategic planning office is acting on it and trying to do something so again now you know renewed policy will fit into that and not only policy but the mechanisms and all the regulations will feed and it and and will create it I don't know how how fast will be able to do it because if it will be just you know to have a document and prove it and to show it to external evaluators that that that won't do any good for us so I'm not sure how the process will go if we will we wanted to prepare"</i>
6.		How your learning and teaching quality system works in practice?	It was already mentioned

7.		What organizational levels are covered by this learning and teaching quality system? (institutional, faculty/ department, programme)	R6: "I don't know where to start as with it with the new program just let's say just let's divide it for for new programs and existing programs so assurance process is works like that new programs are created in the initiative by by the faculty usually so that staff who who has they dare includes other members and the collaborative collaboratively creates the like concept nodes or concept of the study program that thing needs to be approved internally by the board of the faculty and by the Senate later and then the group creates the program description and all the program itself this thing again goes through the through the scrutiny of of the faculty board and then the Senate and is evaluated by internal experts is it still on paper but this this this description is evaluated on by internal experts and and given to the second act Senate approve or not and then external revelation procedure starts where where external revelation agency and experts evaluates the new program and approves it or not or gives recommendations for the changes now the system will be changed so if now external evaluation is for the study field and not study programs now it will be so they started their valuation of study fields at the end of last year and if your study field will be accredited for seven years that will mean that your institution will be able to accredit or implemented new programs will only through internal evaluation procedures they will there will not be a need for external accreditation so probably will not probably we already discussing how to make our internal evaluation and accreditation let's say of of those study programs which will be created in the fields that are traded for seven years how to how to make this process a little bit more time maybe because now it's you know we had another step that external evaluators and and external experts and and if no now that that is taken away we're not sure whether to leave it only for internal evaluators you know or change them into external ones and like to do that ourselves so so there's a discussion on that but by now it works like that you know faculty faculty board internal experts center then external external about it and so that's how this works as with the existing study programs of course external external evaluation it was the revelation was done for study programs every six years at all three years if they were part partly accredited now it will be the fields that that are accredited and in the valuated so all field of study is accredited now and and it will be done every
----	--	---	--

			three or seven years 7 full accreditation three but but accreditation and also they'll be a monitoring of yearly monitoring of special indicators as well as as will have to provide like development plan and then the but not the development maybe recommendation implementation plan for the agency after after the external relations that will have to like give a report on how we're doing this so that's what's with external internally quality assurance responsibility of quality assurance mainly lays on study program committee which is actually responsible for all the changes made in them in the in the study program they are responsible for including all analyzing feedback different indicators feedback from students there's questionnaires distributed for students regarding their semester of studies as well as separate courses so students fill in that study program committee should evaluate these things like Korea indicators admission indicators I know student progression indicators and so on and so forth so that's the responsibility whether it works or not mainly depends on that committee and the chair of the committee actually because we don't have mechanisms to really control these so so it's mainly comic is responsible for his or her own subject but the overall quality issues of the city program is for the committee then it's how is cold how could can be called in English studies who eat you collegeman also got this word in my OK studies collision collision where in the faculty all shares of study programs of study program committees when student representative and one one and vice Dean gathers to discuss you know overall quality and and maybe strategy where where the study issues in the faculty level yes on the table to level what they didn't mention of course in the city broken committees there is always the representative from students and and from and from social partners or or stakeholders usually external one yeah then there is a board of the faculty where where study program committees should give their reports about what they did and what changes they made in study programs at least every year it's not done in all the faculties and always I mean it's again you know on the lays dis responsibility mainly on the on the on the study program committees and sometimes the chair of the board or the administration whether they urge committees to do these reports or not and then of course there is Senate which which you know makes all the overall decisions regarding regarding studies that do regulations and so on and so
--	--	--	---

			forth so not getting into too much detail levels I mean teacher responsible for quality of so for the subject of module then committee for the study program and it's the main very main body that's responsible for setting program then we have collegis collision in the back with the board in the back of the center study committee of course first of all end and then the Senate that's how the system looks like I don't know how much deep into details you know you need everything is fine I could use here personal experience also just add some but you also made the some good points just to remember about the data which study program committees are collecting and working on so thanks for that also responsibility because the organizational structure also raise your unit so how you help as structural part to the study program committee to the collisions of faculties to descend it how what is your role as a unit so a couple of these so and first of all usually with again we started with the new study program so with new study programs we we usually first when this either the concept of study program or the description of full description of study program before it reaches Senate the pool of course it reaches the quality office and then we look through the the description we we comment on it whether it's in line with regulations or not and so on and so forth you know lots of bureaucratic things that that that we need to make sure I in place so that that's our work you know and and of course people people in my office cannot get to too deep into the content sometimes they try they they look through examples of other universities how these programs look like and what are the learning outcomes and goals over there and so on and whether it's in line you know with neurologist in different European universities but yeah so so they you know they're the first people who read through the description very carefully and look well look at that and make sure that's in line with the national regulations and sometimes you know the weather there is alignment and learning outcomes and so on because when you have even though you cannot validate content but when you look through that many descriptions of study programs you have an understanding of how it should look like then then there is for existing study programs what we do of course we create different regulations you know regarding the studies that another part but then we try to provide data for them so that's student feedback is gathered by us and and and then provided for committees and
--	--	--	--

			teachers and so on so that's that's that's you know like yeah that centralni and that's our responsibility then we help them with external evaluation against someone needs to explain them how self evaluation report is done read through it you know give practical tips and give data for them on that again so we provide trying trying to lessen the burden of the good evening staff as much as possible you know so so that they would they would be left only for the like self reflection an looking at the data and seeing why it's happening what is happening and then you know writing these things down then and not not the things that that assess administrators can do and so these are things more related to quality assurance and as with quality enhancement so basically what we're trying to do and where we're trying to shift to go from quality assurance from of course these mechanisms are needed perhaps but I don't really believe too much in them and in trying to fit in the regulations and so on for me personally and they're always trying to to communicate that quality enhancement is much more useful and needed so of course one part is teacher training so that's another office you know but at quality of studies really lays on on on the quality of teaching and learning and and learning the quality of learning in olaisen on their involvement and engagement of students and quality of teaching lays on the competence of teachers and things and time they have and so so yeah so that's that's one part I already mentioned that and the other part is is work with the with steady program committees trainings for them and so on we're not doing enough of that but we have planning to work more on the you know develop competencies of program management books for for our study program committees and chairs of committees and now what we did actually we we try to get and got funds for different I don't know that even how to call it renewal of studies different different implementation of different innovations in our study program so so as as an administration of the unit we we worked on the different applications for funds for our teachers to working on the renewal of this study program so now we have money for for implementation of I know international learning outcomes in study programs of mobility windows of blended learning and inquiry based learning methods and so on and so forth and we are gathering trying to create a network for educational developers so that is people these are people who would work in the faculties with study program committees and with
--	--	--	--

			teachers regarding you know learning outcomes and goals of study programs and formulation of these things and so on and so forth so so we're trying to establish a network of support for our staff so yeah that's that's basically you know it's it's of course it's it's own even though we are working with these things from for this as an office for a couple of years but these these years were mainly preparation maybe and now we'll start like next month next month will start with the project of quality enhancement every 10 years ago we had the project of quality assurance now we'll start with the project of quality enhancement for upcoming two years ago with around €2 million for for these activities and for people to work on so yeah that's that is I mean things just a lot so what's your talked and said but let's move forward about the european standards and guidelines in”
8.		How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf	R6: “lay on the the first part of European standards and guidelines so maybe you can just shortly unser are those European standards and guidelines reflected on your quality assurance system is the system dedicated to them and yeah that's the main question yeah I need to open them yes they they they are reflected and I usually when we when we present our experience in a form for for our non EU partners who not that much familiar with G and and and who comes to us to see how how we're dealing with internal politicians procedures and mechanisms usually I present what's what what ESG says and and what mechanisms do we have for that so of course we reflect on it I mean it it would be impossible and the first project they said the quality assurance project really you know structure try to do everything according to these guidelines so maybe I'll just go quickly through them and and just simply yes no because with the Bergen we also did like that just yes no I'm not OK just really quickly policy for quality assurance we have it on paper at and I don't I don't I wouldn't say that it's really you know implemented but we have it on paper design and approval of programs I would say that we have quite a well established mechanisms for that especially with external part now that the external path is done we will change it but we have students in the learning teaching and assessment it's hot I mean the culture the culture is changing it's more for culture thing we we didn't have for long time for tune too long we didn't have any no system for teach is wrong with faculty training and competence development now we have it and we're trying to teach them how to

		use add these active learning methods we're trying to make our studies more flexible and so on and so forth so I would say the program creation and and the implementation or delivery of education is not students is not that students end that that we would like it to be but we're moving to this direction definitely and and the process is getting faster and faster and there's no bullet we we can already build this Noble think because more and more people are saying that it's not student centered enough and so on so this admission progression recognition and certification as with the admission recognition and certification we are white good admission is centralized it's not that you know so we have that they need institutional part yeah yeah it's very clear and so on progression again we we did don't have too much flexibility in that since we do not have too much flexibility in steady programs we don't have too much flexibility in student progression I mean usually students get 30 credits pessimist and so on so so we're not working too much on progression recognition and certification certification is not a problem recognition if we're talking about recognition of also qualifications that's not a problem we we don't have too much flexibility in that as well we have to go according to recommendations of our national agency and if there are no recommendations for the specific country we always have to ask them how to recognize this competency so there are procedures but we're not very flexible you know so that so that and we don't have to have with very well defined you know procedures in that but we haven't empowered and with certification of course it's national regulation so yeah OK sorry I forgot about non formal informal learning yeah we have regulation for that we approved it that year ago so but yeah we we didn't do that too much I mean it's we we still don't have competence is for that but our was definitely will help teaching stuff a few inches benbros isn't requirements so yeah then procedure of admission of mission of recruitment recruitment procedure and and the station procedure well defined clear and so on and so forth but there's too little too little attention paid to the teaching competences and we're trying to put that into the regulation to make clarify for did actix yes yes yes yes yes OK so as I mentioned we we are definitely moving out towards that direction and we provide trainings and so on and now changing regulations to describe the educational competency so do that confidence making just
--	--	---

			a point over here because in previous interviews there was also a point about that so just to make clear if there is also a lack and also of you and work on it so that's why I'm asking what do you mean Anne in previous interview with the gratz University they also elaborated they that have supportive system for and didactics but they also see that you need to talk a bit more about how the competence is a indie tactics are developed by the PhD programs and also for the newcomers what kind of the tactics they're just seeking so also it's one of interesting points to see here then what you are as University also seeking and there is a possible collaboration over here and orchestra yeah yeah yeah yeah so we will have will have their grants is experience indent coming event about teacher teacher competence evaluation during their recruitment procedures and and so on and and yeah we we we are collaborating with them on online education and but yes one of our goals of the project that I mentioned before is to establish a system there the full system of upper teacher quality teaching competence of the tactical competence evaluation development and recognition you know in the in the procedure so so yeah that's that's work for everyone and of course I think that will definitely help here OK let's get back to that because we could talk in hours over here so 1.6 learning resources and student support to be honest usually with with the external evaluation as they see this part of learning resources is validated usually it's one of the best parts that that's a validated and external accreditation procedure so so I would say that that we have we did this this we are in line with the standard of course from looking from my perspective it can always be better in our our resources can be more inclusive that facilities can be more inclusive and we can give more support for four different types of students but Lynn has been bit of course it can always be better but but we have well established system information management here we definitely struggle and struggle a lot with data gathering with even though we have student evaluation evaluation forms and questionnaires and so on but but the delete scatter is not in one place as I mentioned the the projects previous project tried to get it into one place created something but it doesn't work we are now trying to create it created like recreated but your data management information flows is a problem and and one of the main problems and the process of quality assurance we we definitely not making our
--	--	--	---

			decisions based on data and we need to do that public information again if we don't have data that you cannot give it to public so so we we we we publish things that we need to publish on most of the things that that national regulations posted this to do bad for example I would really wanted to do to publish much more quality indicators and and and but I need to have them I need to have them the valid ones and so on so so we're struggling that ongoing monitoring and periodic review of programs that's mainly forced let's say owners by external evaluation internally as they said 01 tennis technical external quality assurance process sorry so 19 ongoing monitoring and periodic review of of programs in regulation on paper we have that every yesterday program committee reports to the board what they turn what are their plans and this process on paper works but actually I would say that only half of the study program committees or even less really does that and and we're trying now to to work work out the way to do to implement it in all the universe so so we're struggling on that as well so that's that and 1:10 cyclical external quality assurance yeah that's"
9.		Are in HEI quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one and in what processes (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management? In what organizational levels?	R6: "There was an initiative to write ISO:9001, University has started to do it, but it stopped"
10.		What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	It was answered before
11.		How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector and deans) in building a quality culture within your institution?	R6: <i>"I think it's it's it's uh most important I mean it's it's it's it's it's very very important and and it starts with them I mean if they won't support the activities quality enhancement activities and and you know support the communicate that we need to agree on the on the add new indicators or at least goals vision and so on there will be nothing then I mean we can we really see that from our own experience what we had and in 2010 we had we had a project who well and the people in the project who created really really good things change regulation started changing culture I would say and in external evaluation of the University in 2013 external experts really congratulated the efforts and best recommendation recommendation there note that they made that that the congratulate the efforts of quality people in University you know in establishing political chance on but what that actually meant was yeah these guys are doing great but they are not supported by</i>

			the leadership and after the project ended the quality centerfocus studies quality it was established during the project was closed and and manage the leadership of the top management of University didn't really pay attention to that and then when the top management changed when when we when we got the leadership that sees them these things the quality enhancement and the support not not you know quality quality control but quality enhancement part's important communicate these things communicate communicate in need for more flexibility for more student centeredness for competence development for support for competence development of teachers of course these process goes very much more smoothly we get funds for that we we get teachers who participate in our trainings because they raised in soybeans say that it's you know lose them and so on so of course it's I think without that without the support of of the top management of the leadership it's it's just impossible is just too much”
12.		Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	R6: “Yes we have, mostly in the faculty level in the study program committee, but not for all QAS”
13.		How do you improve the quality assurance system?	R6: “So basically we started to talk about vision of education had lots of discussions about that then you know when you get these things feed into your renewal politicians posts you see what's working and what's not and you can you can change that so basically from the feedback of the community internal feedback that we get and the second thing is a pause external evaluation an external feedback that we get these recommendations again peed in with their ideas no further ideas”
14.	Elements of experience in internal quality assurance system	What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	R6: “I'm not sure about that I'm not a best person I didn't work when the things started so I only can guess what was the motives then one of them was definitely a project we have money for that let's do it no possible additional income definitely one of the things the other things was maybe a pressure from the ministry and external pressure I wouldn't say that their motives were internal but you know that's just my guess we definitely had you know the European agenda that was only a process is jianan things put on the pressure put on the ministris may be added pressure on us of course it gave us incentive money and then the pressure that you have to do it I think that was the most the most serious reason that that he started doing these things and of course then it's just you know people who who's getting involved in trying to do the best we can then then then it became become more

			internal now what we're doing is now their motives are much more well internal like of course what one is the maybe more like financial one the better quality have the more better students you can get bitter partners you can get installed and so forth and the other is internal it comes from the academic community or stop the ECTS and need for their competence development it's it's it's really changed I mean during these ten years now teachers are really asking for different trainings and so on so even the view has changed to the quality in the institution so that's why differences are totally different it is definitely “
15.		What challenges did your institution have in implementing an internal quality assurance system?	R6: “So what are the challenges here end yeah so one is the red flag of the word quality and everything related to that and and it it basically comes from this I'm from this difference probably in quality or nomad this difference in mechanisms for quality control or quality enhancement and since I think our external evaluation our no pressure for ministry and then turnill things were very much directed to quality control that meant local bureaucratic process is lots of works for academic stuff where they don't see value in it and and and and report and so on and so forth so so of course convincing them that they need to report and that that that this reporting will give any value is really really hard I mean and and I think we we start with the wrong wrong direction starting from the very top top in national regulations and with the external evaluation and how how it goes so so the challenge is to find a way to not put too much strain and work on people and end to create a waste enhance quality and not to control them and so on so you know it's it's it's always this division between between how how much trust you have and and and how unbold people answered so yeah that's that's that's that's one one I'm I'm finishing what one what was the other thing Oh yeah quality assurance process is and this this all this SCL paradigm lays on the culture and changing the culture in University with a very traditional institution testament challenge it's not that hard I mean you have to mean basically you have to speak to every person and convince him that it is needed”
16.		What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	Author: It was answered before
17.		How has the institution's activities changed since the introduction of internal quality assurance systems? Why does it work?	Author: It was answered before

18.		What are the success factors of a quality assurance system?	R6: <i>"I think is the very probably mostly used is finding these early adopters people who trust in you and who really supports the idea quality already enhancement and can be ambassadors in the faculties that's that the main thing I mean thank you it is where we where they managed to do that really striving in this process is and those who didn't don't and and and that's that's that simple if that person is from the management or like figure of authority in the in the in the in the in the Department instead it's best it's the mean probably success right here the other one of course is supposed from that from the top management everything else can be done if you have these things"</i>
19.	QAS in Arqus	What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	R6: <i>"I'm not sure but probably we we we need to end with the study program quality assurance of study programs as things it would be the management of it i mean their their response that responsibility of quality should be laid on the main academic stuff that's working on it and they should be the ones who decides how have problems with finding people who would be engaged but that's good and then involvement of stakeholders especially students our students I think we don't have in in the Argus we don't have more active students representation and involvement into all the decision making process is regarding student study regulations so so this part if if will create it will create structures or governing bodies that will regulate our studies in european university i will definitely suggest including at least 20% of students in in these governing bodies as we have involution of estates in seems very very useful"</i>
20.		What Arqus alliance quality assurance experiences could give to your HEI?	R6: <i>"probably one thing is they can definitely help convince people who are not convinced in this in inside our University you know the person who's like works in other country and and are staying the same that you are saying usually is is met and seen as add no more more competent or or you know list his ideas are accepted better is a her ideas are accepted better so so that's that's it's definitely help you know that's to show people that we're not the only ones who are discussing and who are not the only ones who have these problems and so on and and then it's it's sharing the experiences of course we have different methods we have different ideas and so on we in you know different specific pause different universities have lead and and found a better way so so this sharing of experience between between different people and on different</i>

			<i>levels is really great I mean when they when they think just yesterday we were discussing with someone about Aqua sand and and I thought that if not arc was my half of my stuff wouldn't be able to learn about other universities in Europe and to get these things you know so that's really really grateful competence development of administrative stuff again of academic staff as well but but yeah competence development in sharing these experiences in these discussions would really really important"</i>
21.		How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	<i>R6: "I think after the event we had on European approach approach for accreditation of joint programs I understood that we definitely need a common policy for quality assurance and agree upon common common measures for that probably we can call it measures but but so I cannot answer now what kind of measures we should have like common student questionnaires I don't know the management of programs that the social and so forth but that we need to reach an agreement like build on the best practices of internal quality assurance mechanisms in all the universities and then agree on how the quality of joint educational activities not only joint program joint educational activities will will be enhanced and assured in our alliance so so that's that's definitely that is definitely needed and and will have"</i>

13 priedas “R7 respondento interviu transkribuotas tekstas”

Eil. Nr.	Question groups	Questions	Answers
1.	Demographic questions	What is your experience with quality assurance system in your higher education institution? (Responsibilities / year / duration)	R7: “ <i>Technical and Administrative Referent for Quality Assurance since 2017</i> ”
2.		When your HEI implemented quality assurance system?	R7: “<i>The present Quality Assurance System is in force since 2017. As early as 2013, however, the University of X laid the foundations for a proper functioning of the Quality Assurance System for Teaching by appointing the University Teaching Quality Committee (PAQD) and by introducing the University System for Quality in Teaching and Accreditation (SADA) in order to promote the culture of quality. The University Teaching Quality Committee had the objective to promote the processes of self-assessment, assessment and to support the process of initial and periodic accreditation of its degree courses (CdS).</i>” Quality Assurance System https://www.unipd.it/en/quality-assurance-system
3.	Institutional quality assurance system	How you define these notions in your HEI: “ <i>quality of studies</i> ”, “ <i>quality assurance</i> ” and “ <i>quality assurance system</i> ”	R7: “Quality of Studies: <i>Quality of studies at the University means to implement a series of activities, projects and methodologies involving the entire course of study, starting from new students’ orientation, through educational paths, up to the direct contact with the labour market.</i> <i>With particular reference to the educational offer, the implementation of a Quality Assurance System enables the structuring of educational paths coherent with the local territorial requirements and needs, with vocational and cultural training and with possible job opportunities for graduates, at international level as well</i> Quality Assurance <i>Implement a series of activities in order to meet the University’s own self-set goals. Italian Universities assess quality using the AVA system (Self-Assessment, Periodic Evaluation, Accreditation) approved by Italy’s National Agency for the Assessment of the University System and Research (ANVUR) that is based on a series of in-house procedures covering the planning, management, self-assessment and improvement of Teaching and Research activities. Quality is also assessed by a clear and transparent inspection</i> Quality Assurance System <i>The Quality Assurance System is a system that sets the actors, the actions and the processes in order to ensure the organizational improvement and the transformational development of single individuals and of communities.”</i>
4.		Does your institution have a quality policy and how it’s reflected or connected with HEI strategic plan?	R7: “<i>The University of Padova has its own Quality Policies for Teaching, Research and Third Mission that are directly linked to its Strategic Development Plan</i>” Quality Policies: X

5.	Which activities does this institutional quality policy covers? (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management?)	R7: <i>“The University’s Quality Policy covers three domains: Teaching, Research, and Third Mission”</i>
6.	How your learning and teaching quality system works in practice?	R7: <i>“The The Quality Assurance cycle for a Degree Course is explained on page four of the document Quality Assurance System</i> <i>Abbreviations Key:</i> <i>CdS: Degree Course</i> <i>CPDS: Joint Student-Professor Commissions</i> <i>SUA-CdS: Degree Course Annual Single Form”</i>
7.	What organizational levels are covered by this learning and teaching quality system? (institutional, faculty/ department, programme)	R7: <i>“All organizational levels are covered: Institutional Department Degree Course”</i>
8.	How are ESG part 1 standards reflected in your institution quality assurance system?: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf	R7: <i>“The X Quality Assurance System is based on European standards as defined by ENQA (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area 2015) and comprises the processes of Self-assessment, X established by X National Agency for the Assessment of the University System and Research X</i>
9.	Are in HEI quality assurance system used standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements? If yes which one and in what processes (learning and teaching, research, service to society (third mission), supportive processes and management? In what organizational levels?	R7: <i>“No, standards of ISO9001 (2015), LEAN, EFQM or their elements are not used.”</i>
10.	What organizational structure you have to cover internal quality assurance process?	R7: <i>“The organizational structure is described on page four of the document Quality Assurance System”</i>
11.	How would you define the role of senior leadership (rector, vice-rector and deans) in building a quality culture within your institution?	R7: <i>“The Rector and the Governing Bodies (Academic Senate and Board of Governors):</i> - <i>set the University Quality Policy;</i> - <i>disseminate the University Quality Policy and its objectives;</i> - <i>determine the necessary levels of responsibility to achieve the objectives;</i> - <i>ensure that the Quality Management System is implemented and kept up-to-date in a bid to enact quality policies and pursue quality objectives, with a focus on continuous improvement;</i>

			- decide on actions concerning the Policy and the Quality objectives; - guarantee revision of the Policy and of the Quality objectives.”
12.		Do you have an internal evaluation process that provides feedback to the strategic planning in place?	R7: “Yes, the internal evaluation Committee is the X”
13.		How do you improve the quality assurance system?	R7: “It is possible to improve the quality assurance system through periodic reviews and by evaluating the results achieved”
14.	Elements of experience in internal quality assurance system	What motives determined the implementation of the internal quality assurance system?	R7: “The implementation of a Quality Assurance System complied with the approval of national laws and of European guidelines on Quality Assurance. The implementation of a Quality Assurance System based on internal procedures for planning, management, self-assessment and improvement of educational and research activities and on an clear and transparent external inspection ensures that the The inspection results in an Accreditation opinion, which is the outcome of the recognition process to establish if a University and its Degree Courses possess the quality requirements that make the Institution suitable for its institutional functions and activities (initial accreditation) or the persistence of the requisites that led to the initial Accreditation (periodic assessment).” .
15.		What challenges did your institution have in implementing an internal quality assurance system?	R7: “The implementation of a Quality Assurance System has involved a process re-engineering demanding a great effort particularly in the fields of Research and Third Mission.”
16.		What impact does this introduction of a quality assurance system have on the institution?	R7: “The implementation of a Quality Assurance System has contributed to standardize and make clearer and more transparent the Quality Processes for Teaching, Research and Third Mission.”
17.		How has the institution's activities changed since the introduction of internal quality assurance systems? Why does it work?	R7: “The implementation of a Quality Assurance System has enabled to set roles, processes and documental flows with greater clarity. It works because it enables to monitor results, to introduce improvement actions and to achieve objectives.”
18.		What are the success factors of a quality assurance system?	R7: “A Quality Assurance System enables the University to have: - internal procedures for planning, management, self-assessment and improvement of educational and research activities - a constant monitoring - clear roles among the parties involved”
19.	QAS in Arqus	What experiences of your application of the quality system in higher education should be used in the Arqus Alliance? What principles should be emphasized in the quality policy of the Arqus Alliance?	No answer

20.		What Arqus alliance quality assurance experiences could give to your HEI?	No answer
21.		How should the quality of joint programs and distance learning be ensured?	No answer