

# Nora PILEIČIKIENĖ

Vytauto Didžiojo universitetas • Vytautas Magnus University

## SOCIALINIŲ DALININKŲ BENDRADARBIAVIMAS UŽTIKRINANT STUDIJŲ PROGRAMŲ KOKYBĘ: TEORIJA IR PRAKTIKA LIETUVOJE

## STAKEHOLDERS' COOPERATION IN THE STUDY PROGRAMME QUALITY ASSURANCE: THEORY AND PRACTICE IN LITHUANIA

### SANTRAUKA

Įvairių socialinių dalininkų grupių bendradarbiavimas sudaro prielaidas rengti ir realizuoti kokybiškas studijų programas – studijų metu išugdyti darbo rinkai ir visuomeniniam gyvenimui aktualius mokėjimus. Siekiant, kad socialiniai dalininkai bendradarbiautų veiksmingai, reikia nustatyti studijų programai aktualias socialinių dalininkų grupes ir pagal jų kompetentingumo sritis priskirti veiklos (ekspertizės) funkcijas. 15 Lietuvos didžiųjų aukštųjų mokyklų ir 15 Lietuvos darbdavių įmonių/organizacijų administracijos atstovų patirties tyrimo duomenys atkleidžia įvairias socialinių dalininkų bendradarbiavimo problemas užtikrinant studijų rezultatais grįstų programų kokybę.

### PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI

- *Socialiniai dalininkai* – asmenys ar asmenų grupės (profesinės asociacijos, organizacijos, *alumni* ir t. t.), norinčios ir galinčios prisiimti socialinę atsakomybę už studijų programų kokybę (Pukelis, Pileičikienė, 2010).
- *Studijų programa* – struktūruota, nuosekli teorinių ir praktinių studijų parametrų (studijų

### ABSTRACT

The cooperation of various stakeholders' groups is a prerequisite to develop and realise high-quality study programmes, i.e. during studies to develop skills that are relevant to the labour market and social life. In order to achieve effective stakeholders' cooperation, it is necessary to identify stakeholder's groups relevant to a study programme and to ascribe activity (expertise) functions according to the fields of their competence. Data from the research of the managers' experience of 15 Lithuanian higher education institutions and 15 Lithuanian employer companies/organisations reveal various problems related to stakeholders' cooperation when assuring quality of learning outcomes based study programmes.

### DEFINITIONS OF KEY WORDS

- *Stakeholders* – individuals or their groups (professional associations, organisations, alumni, etc.) that are willing and able to take social responsibility for a study programme quality (Pukelis, Pileičikienė, 2010).
- *Study programme* – structured and continuous entirety of theoretical and practical

tikslo, programos rezultatų, studijavimo pasiekimų (įvertinimo kriterijų, turinio, dėstymo ir studijavimo metodų, priemonių, akademinio personalo bei materialinių išteklių ir pan.) visuma, taip pat šios visumos aprašymas, sudarantis bendrą sistemą ir apimantis tam tikro išsimokslinimo ir/ar kvalifikacijos suteikimo reikalavimus (Pukelis, Pileičikienė, 2006).

- *Studijų programos kokybės užtikrinimas* – periodiškai atliekamas studijų dalykų/modulių ir visos programos visumos kokybės būklės į(si)vertinimas ir kokybės vadybos metodų bei priemonių sistema, kuria remiantis plėtojamos veiklos stiprybės ir šalinamos atskleistos silpnybės taip, kad studijų kokybė nuolat atitiktų nu(si)statytus reikalavimus, socialinių dalininkų poreikius, programos paskirtį (Pukelis, 2008).

## ĮVADAS

Europos Komisija – aukštojo mokslo raidos strategiją formuojanti institucija europiniu lygmeniu – aukštojo mokslo kokybę vertina naudodama darbo rinkos ir pramonės poreikių tenkinimo kriterijus (*European Commission*, 2005; *European Commission*, 2008). Dokumentuose (*European Commission*, 2003; *European Commission*, 2005) pagrindiniais studijų programų reformavimo akcentais, siekiant veiksmingai tenkinti minėtus darbo rinkos ir pramonės poreikius, nurodomi: strateginė partnerystė su verslu, neatitiktis tarp darbo rinkos poreikių ir studijose ugdomų mokėjimų panaikinimas, absolventų įsidarbinimo užtikrinimas, inovatyvus studijų turinys, apimantis ne tik specialiųjų, bet ir bendrųjų mokėjimų ugdymą, studijų kokybės vertinimas pagal absolventų įsidarbinimą. Visi šie reformų veiksniai gali būti realizuojami tik pagrįstai bendradarbiaujant socialiniams dalininkams įvairiuose studijų vykdymo lygmenyse – nuo institucinio iki dalyko/modulio.

study parameters (aim, learning outcomes, assessment/evaluation criteria, content, teaching and learning methods, tools, academic personnel and material resources, etc.), as well as the description of this entirety which creates a solid system and includes requirements for particular education and/or qualification acquisition (Pukelis, Pileičikienė, 2006).

- *Study programme quality assurance* – periodic (self)evaluation of quality of study subjects/modules and the entire programme, and the system of methods and tools for quality management used to develop advantages of an activity and to eliminate disadvantages so that study quality would always correspond to the defined requirements, stakeholders' needs and programme purpose (Pukelis, 2008).

## INTRODUCTION

The European Commission – an institution modelling development strategy of higher education on the European level – uses criteria of a labour market and industrial needs match to assess the quality of higher education (*European Commission*, 2005; *European Commission*, 2008). A number of documents (*European Commission*, 2003; *European Commission*, 2005) indicate the following aspects as the main focuses of study programme reforms, having the aim to match above mentioned labour market and industrial needs effectively: strategic partnership with business, elimination of non-compliance between the needs of a labour market and skills developed during studies, assurance of graduate employment, innovative study content that involves development of not only specific skills but also generic skills, study quality assessment according to graduate employment. All these factors of the reforms can be implemented only with the help of valid stakeholders' cooperation at various study levels – from institutional to subject/module.

Socialinių dalininkų bendradarbiavimas Lietuvos aukštajame moksle yra santykinai naujas reiškinys; jo vystymo poreikį diktuoja aplinkos sąlygos. Socialinių dalininkų bendradarbiavimo efektyvumo neįmanoma užtikrinti reglamentuojančiais dokumentais, jo prasingumą turi suvokti studijų programų rengiantys ir teikiantys dėstytojai. Šiame straipsnyje pristatomo tyrimo tikslas – nustatyti socialinių dalininkų bendradarbiavimo praktiką Lietuvos aukštosiose mokyklose užtikrinant studijų programų kokybę. Formuluojami uždaviniai: 1) apibūdinti socialinių dalininkų sampratą; 2) įvardyti socialinių dalininkų bendradarbiavimo tikslus; 3) išskirti socialinių dalininkų funkcijas studijų programų veiklose; 4) nustatyti socialinių dalininkų bendradarbiavimo aspektus Lietuvos aukštųjų mokyklų studijų programų realizavimo veiklose.

Metodologinis tyrimo pagrindas remiasi E. Freeman (1984) pamatiniais socialinių dalininkų teorijos teiginiais, M. I. Winn (2001), H. L. Lawson (2004), A. O. Laplume ir bendraautorių (2008), U. M. Al-Turki ir bendraautorių (2008), L. Kaminskienės (2008) ir kitų mokslininkų įžvalgomis. Empirinis tyrimas atliktas interviu metodu apklausus 15 Lietuvos didžiųjų aukštųjų mokyklų ir 15 Lietuvos darbdavių įmonių/organizacijų administracijos atstovus, siekiant išsiaiškinti jų patirtį aukštojo mokslo socialinės dalininkystės veiklose bei požiūrį į tai.

## 1 SOCIALINIŲ DALININKŲ SAMPRATA

Socialinių dalininkų teorijos (angl. *stakeholders theory*) išsivystymą XX a. 9 dešimtmčio viduryje lėmė globalizacijos veiksnių įtakotas vadybos sampratos pokytis: teorija buvo suformuluota kaip alternatyva organizacijų akcininkų teorijai. Pamatinį

Stakeholders' cooperation in the Lithuanian higher education is a relatively new phenomenon; the need for its development is indicated by various environmental factors. The effectiveness of stakeholders' cooperation cannot be assured by regulating documents; significance of stakeholders' cooperation should be realised by teachers who develop and provide study programmes. The aim of the research presented in this article is to determine the practice of stakeholders' cooperation in the Lithuanian higher education institutions when assuring the quality of study programmes. The following objectives were formulated: 1) to characterize the concept of stakeholders; 2) identify the aims of stakeholders' cooperation; 3) to enumerate stakeholders' functions in the study programme activities; 4) to identify the aspects of stakeholders' cooperation in the study programme development activities at the Lithuanian higher education institutions.

The methodological principle of the research is based on the basic statements of Freeman's (1984) stakeholders' theory, Winn's (2001), Lawson's (2004), Laplume and others' (2008), Al-Turki and others' (2008), Kaminskienės (2008) and other researchers' insights. The interview method was used for the empirical research where the managers of 15 Lithuanian higher education institutions and 15 employers' companies/organisations were interviewed to find out more about their experience in the activities of higher education stakeholding and their attitude to this.

## 1 THE CONCEPT OF STAKEHOLDERS

The development of the stakeholder theory in the middle of 1980s was determined by the change of the concept of management, influenced by globalisation: the theory was formulated as an alternative to the organisation shareholders' theory. Freeman (1984) based the key

teorijos principą E. Freeman (1984) parėmė argumentu: organizacijos turi valdyti visi suinteresuoti asmenys, ne tik akcininkai. Šioje teorijoje socialinių dalininkų interesų paisymas buvo traktuojamas pagrindiniu instrumentu, tobulinančiu organizacijos veiklą.

Klasikinis socialinių dalininkų apibrėžimas skamba taip: „asmuo ar asmenų grupė, kuri gali paveikti arba patys yra paveikti organizacijos veiklą, siekiant tikslo“ (Freeman, 1984, p. 46). Būti geru strategu „reiškia turėti ryšių su grupėmis, kurios gali tave paveikti, o būti atsakingu (sėkmingai veikiančiu ilgalaikėje perspektyvoje), reiškia palaikyti ryšius su tomis grupėmis, kurias gali paveikti tu“ (Freeman, 1984, p. 47). Teorijos oponentai, išryškindami apibrėžime nurodytų grupių, kurios „gali paveikti“ nekonkretumą, teigia, kad visi žmonės gali turėti vienokią ar kitokią įtaką organizacijos veiklai. Teorijos šalininkai argumentavo, kad grupės, ypač tos, kurios gali daryti tiesioginę įtaką organizacijos veiklai, nėra neidentifikuojamos.

Pasak M. I. Winn (2001), „tipinės bendrosios socialinių dalininkų kategorijos, nurodytos teorinėse ir empirinėse studijose, yra darbuotojai, klientai, akcininkai, bendruomenės nariai, tiekėjai, visuomenės interesų grupės, media ir valdžios institucijos“ (p. 135), t. y. visi, kurie iš esmės gali paveikti organizacijos veiklą. E. Freeman (1984) apibrėžė vidinius socialinius dalininkus: savininkus, darbuotojus, vartotojus, tiekėjus, – ir išorinius socialinius dalininkus: vyriausybę, konkurentus, vartotojų teisių ir aplinkosaugos gynėjus, kitas suinteresuotas grupes.

Aukštojo mokslo socialiniai dalininkai grupuojami įvairiai: pasak L. McDowell ir K. Sambell (1999), tai – „studentai, studentų tėvai, studentų darbdaviai, galimi būsimų absolventų darbdaviai, profesinės asociacijos ar reguliuojančios institucijos, akademikai ir jų tyrimų srities asociacijos,

principle of the theory on the argument that organisations should be managed by all the interested individuals, not only by shareholders. In this theory, paying regard to stakeholders' interests was treated as the main instrument for the improvement of organisation activities.

A classical stakeholders' definition would be: “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose” (Freeman, 1984, p. 46). “To be an effective strategist (...) you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those groups that you can affect” (Freeman, 1984, p. 47). Opponents of the theory highlight non-specificity of the groups that, according to the definition, “can affect”. They claim that all people can have some influence on the organisation activities. Supporters of the theory argue that groups, especially those that can directly influence activities of an organisation, are not unidentifiable.

According to Winn (2001), “typical generic categories of stakeholders cited in both conceptual and empirical studies are employees, customers, shareholders, communities, environment, suppliers, public interest groups, media, and regulators” (p. 135), i.e. all these that basically can affect organisation activities. Freeman (1984) defined internal stakeholders such as owners, employees, consumers, suppliers and external stakeholders – government, competitors, consumer right and environmental protectors, and other interested groups.

There are several possible ways to group higher education stakeholders. According to McDowell and Sambell (1999), these are “students, students' parents, employers of current students, prospective employers of graduates, the professions and their associations or regulatory bodies, academics and their subject associations, government and the community at large” (p. 108). Al-Turki and co-authors (2008) distinguish a narrower circle of stakeholders – “parents, students, faculty members, regulatory

vyriausybė ir visuomenė plačiaja prasme“ (p. 108). U. M. Al-Turki ir bendraautorai (2008) apibrėžia siauresnį socialinių dalininkų ratą: „tėvai, studentai, fakulteto/katedros darbuotojai, reguliuojančios organizacijos, vyriausybė ir darbdaviai“ (p. 214). L. Kaminskienė (2008) nurodo, kad aukštojo mokslo socialinių dalininkų grupės galima suskirstyti į: 1) *asmenis*: studentus, dėstytojus, studentų tėvus, absolventus; 2) *organizacijas*: aukštąsias mokyklas, profesines sąjungas, nevyriausybinės organizacijos; 3) *darbdavius*: regiono ir šalies lygmens įmones, tarptautines korporacijas, darbdavius vienijančias organizacijas; 4) *valdžios institucijas*: regioninę ir nacionalinę valdžią, valstybinių institucijų padalinius.

Viena socialinių dalininkų grupavimo problematika kyla dėl jų priklausomybės įvairioms socialinėms grupėms – toje pačioje grupėje esantys asmenys dėl įvairių priežasčių gali turėti skirtingų interesų, pavyzdžiui, „absolventas – darbdavys“. Kita grupavimo problema – painiojimas su socialiniais partneriais: diskutuotina, ar socialiniais dalininkais autorių įvardijama grupė „valdžios institucijos“ yra socialiniai dalininkai, o ne socialiniai partneriai? Kiti autoriai šių grupių neskiria ir visus įvardija socialiniais dalininkais. Pavyzdžiui, J. Salmi (2009) juos apibrėžia „šešiomis bendrosiomis kategorijomis: 1) visuomenė plačiaja prasme (dažniausiai atstovaujama aukštųjų mokyklų tarybose); 2) vyriausybė, kuri, priklausomai nuo konteksto, gali būti šalies, regiono ar savivaldybės lygmens; 3) darbdaviai; 4) alumni (absolventai); 5) dėstytojai; 6) studentai ir jų tėvai“ (p. 6). C. Stoney ir D. Winstanley (2001) teigia, kad sąvoka *socialiniai dalininkai* „gali reikšti beveik viską, ką nori autorius“ (p. 605).

M. I. Winn (2001) suformulavo socialinių dalininkų apibrėžimą, artimą E. Freeman (1984), – asmenys ar jų grupės, darančios organizacijai įtaką ir turintys dėl jos bendrų interesų. C. Bayley ir S. French

organisations, government and employees” (p. 214). Kaminskienė (2008) indicates that the groups of higher education stakeholders can be divided into: 1) *individuals* – students, teachers, student parents, graduates; 2) *organizations* – higher education institutions, professional unions, non-governmental organizations; 3) *employers* – regional and national enterprises, international corporations, organisations that unite employers; 4) *authority institutions* – regional and national authorities, departments of state institutions.

The fact that stakeholders belong to various social groups indicates one of problems related to stakeholders' classification. Individuals in a group can have different interests because of various reasons, for example, “graduate – employer”. Yet another problem related to classification is the fact that stakeholders are mixed with social partners. It is negotiable if a group such as “authority institutions” identified by the authors as stakeholders really can be ascribed to stakeholders or if it would be better to group them as social partners? Other authors do not distinguish between these groups and refer to all of them as stakeholders. For example, Salmi (2009) defines them with the help of “six generic categories: 1) society at large (often represented on university boards); 2) government which, depending on the context, can be national, provincial or municipal; 3) employers; 4) alumni; 5) teachers; and 6) the students themselves and their parents” (p. 6). Stoney and Winstanley (2001) indicate that the term stakeholder “can mean almost anything the author desires” (p. 605).

Winn (2001) formulated the definition of stakeholders that is quite close to the one provided by Freeman (1984), i.e. individuals or groups of individuals that influence organization and band together around shared interests. Bayley and French (2008) define stakeholders as “anyone who may be or believe that they may be impacted by an issue or decision” (p. 196). Pukelis and Pileičikienė (2010)

(2008) socialinius dalininkus apibrėžia kaip „ką nors, kas gali arba, tikima, kad gali būti paveiktas, tam tikros problematikos arba sprendimo“ (p. 196). K. Pukelis ir N. Pileičikienė (2010) aukštojo mokslo socialiniais dalininkais įvardijo asmenis ar jų grupes, norinčias ir galinčias priimti socialinę atsakomybę už studijų programų kokybę. Tuo tarpu socialinė partnerystė apibendrintai apibūdina valstybės, darbdavių ir darbuotojų organizacijų bendradarbiavimą: socialiniai partneriai aukštosios mokyklos veiklą šalies lygmeniu veikia per vykdomą politiką bei finansavimą (Laužackas, 2005; Šileikis, Kaminskienė, 2006; Pukelis, Pileičikienė, 2006). Socialinių partnerių ir socialinių dalininkų veiklos pobūdžio skirtumai pasireiškia skirtingose jų veiklos sferose ir interesuose.

## 2 BENDRADARBIAVIMO SU IŠORINIAIS SOCIALINIAIS DALININKAIS TIKSLAI

Siekiant geriau suprasti socialinių dalininkų interesus, nuspėti galimus jų veiksmus ir veiksmingai organizuoti jų veiklas rengiant studijų rezultatais grįstas programas bei užtikrinant jų kokybę, siūloma suskirstyti juos į grupes pagal: a) *interesų bendrumą*; b) svarbą aukštajai mokyklai/konkrečiai studijų programai: *pirminius ir antrinius*; c) veiklos zonas aukštosios mokyklos/konkrečios studijų programos atžvilgiu: *vidinius ir išorinius*. Vidinių studijų programos socialinių dalininkų grupę sudaro dėstytojai, studentai, aukštosios mokyklos administracija, o išorinę – darbdaviai, absolventai, studentų tėvai, visuomeninės organizacijos ir pan. (Winn, 2001; Skolits, Boser, 2008; Laplume et al., 2008).

Išskiriami keli bendrieji vidinių ir išorinių aukštųjų mokyklų socialinių dalininkų bendradarbiavimo tikslai: 1) *dalijimasis informacija* – svarbus siekiant nuodugniai

defined stakeholders in higher education as individuals or their groups that are willing and able to take social responsibility for the study programme quality. Social partnership, meanwhile, is generally used to describe cooperation of the state, employer and employee organisations: social partners influence the activity of a higher education institution at the state level through the policy and financing (Laužackas, 2005; Šileikis, Kaminskienė, 2006; Pukelis, Pileičikienė, 2006). Differences between social partnership and stakeholding depend on the interests and spheres of their activity.

## 2 THE AIMS OF COOPERATION WITH EXTERNAL STAKEHOLDERS

In order to better understand stakeholders' interests, foresee their possible actions and effectively organise their activities when developing learning outcome-based programmes and assuring their quality, stakeholders can be classified into several groups according to a) *common interests*; b) the importance to a higher education institution/a specific study programme: *primary and secondary*; c) spheres of activity in regard to a higher education institution/a specific study programme: *internal and external*. The group of internal study programme stakeholders consists of teachers, students, administrative staff of a higher education institution, whereas the group of external stakeholders consists of employers, graduates, student parents, public organisations, etc. (Winn, 2001; Skolits, Boser, 2008; Laplume et al., 2008).

The following aims of internal and external higher education institutions stakeholders cooperation can be identified: 1) *information sharing* is important for a thorough analysis of problems; 2) *development of democratic principles* is significant for the assurance of transparency, validity, impartiality, equality and responsibility; 3) *community connection* is important

išnagrinėti problemas; 2) *demokratijos principų plėtra* – reikšminga užtikrinant skaidrumą, pagrįstumą, nešališkumą, lygiateisiškumą ir atskaitomybę; 3) *bendruomenės ryšys* svarbus didinat visuomenės narių pasitikėjimą vieni kitais, mažinant tarpusavio konfliktus, atskleidžiant įvairius požiūrius; 4) *sprendimų priėmimo struktūriškumas ir priimtų sprendimų kokybė* (Bayley, French, 2008). Socialinė dalininkystė – tai unikali santykių forma, nes leidžia pažinti problemas įvairiais, skirtingus interesus turinčių asmenų požiūriais, todėl sudaro galimybes jas išspręsti kuo sėkmingiau (Wilson et al., 2010).

Bendradarbiavimo tarp vidinių ir išorinių aukštosios mokyklos socialinių dalininkų svarbą pabrėžia daugelis mokslininkų: R. B. Vilela ir bendraautorai (2004) nurodė, kad aukštosios mokyklos turi tenkinti visuomenės, kuriai tarnauja, poreikius, todėl dėstytojai privalo išsiaiškinti darbdavių poreikius rengdami studijų programas ir gerindami jų kokybę. H. L. Lawson (2004) šį bendradarbiavimą įvardija kaip esminį modernaus aukštojo mokslo bruožą – kaip inovacijų procesą ir produktą. Būtų neteisinga manyti, jog dėstytojai geriausiai žino, ko darbdaviams ir studentams reikia. Priešingai, dėstytojai darbdavius, absolventus ir studentus turėtų traktuoti kaip vertingus ekspertus, išryškinančius darbo rinkos ir demokratinės visuomenės poreikius, todėl turėtų įvairias socialinių dalininkų grupes įtraukti į studijų programų kūrimo ir kokybės gerinimo veiklas. Aukštosios mokyklos „gali pasimokyti iš savo partnerių ir taip geriau suprasti jų poreikius“ (Bricall et al., 1998, p. 15). V. A. Valiulis (2003), savo ruožtu, perspėja nepervertinti socialinių dalininkų nuomonės ir žvelgti į ją kritiškai.

Socialinių dalininkų bendradarbiavimo aukštajame moksle tikslus pagrindė ir U. M. Al-Turki su bendraautorais (2008) – mokslininkai pristatė švietimo pasiūlos grandinės modelį. Jį sudaro trys pagrindiniai komponentai: *švietimo sistema* (jos sudėtinės

for the increase of trust among community members, minimising of conflicts among them, and revealing various attitudes; 4) *the structure of making decisions and quality of the made decisions* (Bayley, French, 2008). Stakeholding is a unique form of relationship as it allows getting acquainted with problems from the point of view of various individuals with different interests. This allows solving problems the most successful way (Wilson et al., 2010).

The importance of cooperation of internal and external higher education institution stakeholders is emphasised by a number of researchers: Vilela and co-authors (2004) indicated that higher education institutions should satisfy the needs of society that they belong to. Thus teachers have to make sure they know employers' needs when preparing study programmes and improving their quality. Lawson (2004) identifies this cooperation as the essential feature of modern higher education – as the process and product of innovations. It would be incorrect to presume that teachers know best what employers and students need. On the contrary, teachers should treat employers, graduates and students as valuable experts who help to highlight the needs of a labour market and democratic society. Thus they should involve various stakeholder groups into the activities of study programme development and quality improvement. Higher education institutions “can learn from their partners and, as a result, better understand their needs” (Bricall et al., 1998, p. 15). Valiulis (2003) warns not to overvalue stakeholders' opinion and treat it with certain criticism.

The aims of stakeholders' cooperation in higher education were also validated by Al-Turki and co-authors (2008). They introduced the model of education supply chain. This model consists of three basic components: *education system* (its constituent parts are general education, vocational training and higher education), *work force market* (individuals who gained certain skills, individuals with qualification and unqualified individuals), and a *job*

dalys – bendrasis ugdymas, profesinis rengimas ir aukštasis mokslas), *darbo jėgos rinka*, į kurią patenka tam tikrus mokėjimus iš(si)-ugdę, įgiję kvalifikaciją bei nekvalifikuoti asmenys, ir *darbų rinka*, apibūdinanti darbų, kurių atlikimui įdarbinami žmonės, visumą. Švietimo institucijų, darbo jėgos ir darbų rinkos sąveika gali būti traktuojama kaip tiekėjų ir klientų grandinė. Jei socialiniai dalininkai nebendradarbiauja, darbo jėga juda tiesia linija iš bendrojo ugdymo mokyklos į aukštąją mokyklą, iš ten – į darbo jėgos rinką ir vėliau – į darbų rinką. Grįžtamasis ryšys tarp aukštosios mokyklos ir darbų rinkos gaunamas per dirbančiųjų profesinį tobulinimą.

Tai yra tradicinis, socialinių dalininkų santykiais nepagrįstas modelis, kuriame darbo jėga užima centrinę pasiūlos grandinės vietą. Aukštosios mokyklos užpildo darbo rinką darbuotojais, turinčiais tokias kvalifikacijas, kokios, jų manymu, gali būti reikalingos. Dėl to kyla problemų, nes siūlomos kvalifikacijos ne visai atitinka reikiamas. Problema didėja, kai darbo jėgos rinka auga su aukštosios mokyklos „gaminamomis“ nepaklausiomis kvalifikacijomis, o darbų rinkoje daugėja darbų, kuriems atlikti nėra kvalifikuotų darbuotojų. „Modernios gamybos sistemos, susidūrusios su šia problema, persiorientavo į produkcijos traukos sistemą, kur vartotojai (t. y. studentai ir darbdaviai) yra varomoji sistemos jėga, o sistema gamina tai, ką rinka užsako“ (Al-Turki et al., 2008, p. 215).

„Moderniame“ modelyje sistemos komponentai susiję tarpusavyje. Aukštosios mokyklos yra pasiūlos grandinės centre ir su kitais komponentais susietos informacija, išteklių, atsakomybėmis bei praktine veikla. Darbo jėgos rinkos reikšmė sumažinta iki minimumo ir nekelia nedarbo problemų, nes darbdaviai, atstovaujantys darbų rinkai, su aukštosiomis mokyklomis dalijasi atsakomybe už studentų mokėjimų ugdymą, teikia informaciją apie darbo rinką, priima studentus į praktiką, pritraukia juos

*market* (it describes the entity of works that should be done by the employed individuals). The interaction of education institutions, work force and job market can be treated as the chain of suppliers and clients. If stakeholders do not cooperate, work force takes a straight line and moves from general education school to a higher education institution, then to the work force market and from there to the job market. Feedback between a higher education institution and a job market is received through the professional development of the working people.

This is a traditional model that is not based on stakeholders' cooperation and the central point of the supply chain is given to work force. Higher education institutions fill job market with workers who have certain qualifications that are seen by higher education institutions as necessary. Thus problems arise as the offered qualifications do not fully correspond to the ones that are needed. The problem increases as the work force market is filled with unrequested qualifications “produced” by higher education institutions and the number of works that lack qualified workers increases in a job market. “Modern production systems, when faced with similar situation, moved towards pull production systems where customers drive the production process and producers produce only what market orders” (Al-Turki et al., 2008, p. 215).

In the “modern” model these system components are interrelated. Higher education institutions are at the centre of the supply chain and are related to other components through information, resources, responsibilities and practical activity. The significance of the work force market is reduced to a minimum and does not cause unemployment problems as employers who represent a job market share responsibility for the development of student skills with higher education institutions, provide information related to the job market, invite students to practice, and attract them to work in companies. Joint stakeholders' activity helps all participants of the system to plan



dirbti įmonėse. Bendra socialinių dalininkų veikla padeda visiems sistemos dalyviams planuoti veiklas ir rezultatus bei suderinti poreikius.

Atlikęs aukštųjų mokyklų ir darbdavių bendradarbiavimo tam tikros studijų programos veikloje tyrimą, R. Foskett (2005) nustatė jų tikslus plėtojant socialinę dalininkystę: *aukštosios mokyklos tikslai* – pagerinti veiklos kokybę ir finansinę padėtį, išvystyti tyrimų veiklą, gauti duomenų apie padėtį darbo rinkoje, padidinti studijų programos paklausą ir pagerinti reputaciją; *darbdavių tikslai* – padidinti darbuotojų lankstumą, išplėsti darbuotojų supratimą ir įmonės interesų ratą, pagerinti produkcijos kokybę, vykdyti naujų darbuotojų paiešką, pakelti pameistrių (mokiniių) statusą, pagerinti įmonės prestižą.

Aukštojo mokslo kultūroje ryškios akademinės autonomijos puoselėjimo tradicijos, todėl universitetai ilgai priešinosi bet kokiam išorinių partnerių įsikišimui, ypač iš verslo pasaulio. Pastaruoju metu jie tapo lankstesni – ėmė taikyti studijų programas prie socialinių dalininkų poreikių, neprarasdami giliai įsišaknijusios savo kultūros. „Vis dėlto dar daug dalykų reikia įsisavinti iš verslo ir pramonės sektoriaus siekiant efektyvios socialinių dalininkų veiklos aukštajame moksle“ (Al-Turki et al., 2008, p. 212), nes, pasak E. Freeman (1984) ir G. J. Skolins bei J. A. Boser (2008), aukštosios mokyklos išmoka palaipsniui plėtoti socialinių dalininkų tinklą.

### 3 SOCIALINIŲ DALININKŲ FUNKCIJOS UŽTIKRINANT STUDIJŲ PROGRAMŲ KOKYBĘ

Socialinių dalininkų dalyvavimo rengiant studijų/mokymo programas ir užtikrinant jų kokybę praktika Lietuvoje yra gana nesena, nes socialinių dalininkų bendradarbiavimą

activities and results and match them to the needs of other system participants.

After the research of cooperation of higher education institutions and employers in the activity of a particular study programme, Foskett (2005) identified their aims in the development of stakeholding. *The aims of a higher education institution* are to improve the quality of the activity and financial situation, to develop research activities, to get data on the labour market situation, to increase the demand of a study programme and improve reputation; *employers' aims* are to increase employees' flexibility, to expand employees' understanding and the sphere of company interests, to improve the quality of production, to perform the search of new employees, to improve the status of apprentices, and to improve the image of a company.

The culture of higher education is known for the traditions of the development of academic autonomy. Thus for a long time universities were opposing any interference from external partners, especially those from the business world. Now they have become more flexible and started adapting study programmes to stakeholders' needs without losing their deep culture. "However, there are still many lessons to be learned from the manufacturing sector in this regard" (Al-Turki et al., 2008, p. 212) as, according to Freeman (1984) and Skolins, Boser (2008), higher education institutions gradually acquire the ability to develop the network of stakeholders.

### 3 STAKEHOLDERS' FUNCTIONS IN THE STUDY PROGRAMME QUALITY ASSURANCE

The practice of stakeholders' participation in the preparation of study/teaching programmes and their quality assurance is a quite new phenomenon in Lithuania as stakeholders' cooperation (in all spheres) could have

(visose srityse) buvo galima vystyti tik prasi-  
 dėjus demokratizacijos procesams. Ilgiausią  
 patirtį turi ir aktyviausiai socialiniai dalinin-  
 kai dalyvauja profesinio rengimo sistemoje,  
 o aukštojo mokslo sistemoje „veiklos sistemų  
 atstovų dalyvavimas yra daugiau simbolinis“  
 (Šileikis, Kaminskienė, 2006, p. 60). Siekiant  
 įtvirtinti šią kultūrą Studijų kokybės vertini-  
 mo centro patvirtintame „Vykdomų studijų  
 programų vertinimo eigos apraše ir metodi-  
 niuose nurodymuose“ (2009, 2010), vienu iš  
 vertinimo kriterijų nurodytas socialinių da-  
 lininkų dalyvavimo užtikrinant programos  
 kokybę veiksmingumas.

Tradicionis aukštųjų mokyklų ben-  
 dradarbiavimas su išoriniais socialiniais  
 dalininkais rengiant studijų programas  
 prasideda po to, kai „aukštosios moky-  
 klos dėstytojai sukuria studijų turinį, ir tik  
 vėliau dėl jo konsultuojasi su socialiniais  
 dalininkais. Šiuolaikiškesnis būdas reika-  
 lauja, kad dėstytojai bendradarbiautų su  
 tikslinėmis socialių dalininkų grupėmis  
 rengiant studijų turinį, ir tai būtų vienas iš  
 rengimo etapų“ (Keogh et al., 2010, p. 38).  
 Reglamentuojančiais dokumentais bendra-  
 darbiavimo kultūrą sudėtinga apibrėžti,  
 bendradarbiavimo poreikis turi būti sąmo-  
 ningas ir tapti aukštosios mokyklos savas-  
 timi; už tai atsakinga pati aukštoji mokykla  
 (Skolins, Boser, 2008). Aukštosios moky-  
 klos turi būti aktyvioji dialogą su sociali-  
 niais dalininkais formuojanti pusė, o ne  
 tik laukti, kol išoriniai partneriai pasibels  
 jiems į duris (Bricall et al., 1998).

Studijų programos lygmeniu socialiniai  
 dalininkai turėtų dalyvauti visuose studijų  
 programų rengimo, kokybės vertinimo ir  
 kokybės gerinimo etapuose (Bayley, French,  
 2008). Skirtingų socialinių dalininkų vaid-  
 menys šioje veikloje skiriasi, nes išreiškia  
 skirtingas jų galimybes (kompetentingum-  
 us) spręsti studijų kokybės klausimus. So-  
 cialinių dalininkų dalyvavimo užtikrinant  
 studijų rezultatais grįstų studijų programų

been developed only after the beginning of  
 democratisation processes. The system of vo-  
 cational training is known as the one with the  
 largest experience of and most active stake-  
 holders' participation. However, “the partici-  
 pation of representatives of activity systems is  
 known to be more symbolic” in a higher edu-  
 cation system (Šileikis, Kaminskienė, 2006, p.  
 60). In order to embed this culture in the “De-  
 scription of the Assessment Process for Study  
 Programmes and the Methodological Guide-  
 lines” (2009, 2010) approved by the Centre  
 for Quality Assessment in Higher Education,  
 the effectiveness of stakeholders' participation  
 when assuring quality of a programme was in-  
 dicated as one of the assessment criteria.

Traditional cooperation between higher  
 education institutions and external stakehol-  
 ders when developing study programmes starts  
 when “teachers of a higher education institu-  
 tion prepare study content and only after that  
 consult with stakeholders. A more contempo-  
 rary method requests teachers to cooperate  
 with the target stakeholders' groups during the  
 development of study content; and this would  
 be one of the development stages” (Keogh et  
 al., 2010, p. 38). It is difficult to define the cul-  
 ture of cooperation with the help of regulating  
 documents. The need for cooperation should  
 be deliberate and become a natural thing for  
 a higher education institution; and the institu-  
 tion takes responsibility for all this itself (Sko-  
 lins, Boser, 2008). Higher education institutions  
 should be actively trying to form dialogue with  
 stakeholders and not only waiting for external  
 partners to come to them (Bricall et al., 1998).

At a programme level, stakeholders should  
 participate in all the stages of the development  
 of study programmes, quality assessment and  
 quality improvement (Bayley, French, 2008).  
 Different stakeholders have different roles  
 when assuring learning outcomes based study  
 programmes as they present different possibili-  
 ties (competences) to solve study quality-relat-  
 ed questions. The benefit of learning outcomes

kokybę „nauda gaunama už tam tikrą kainą“ (Foskett, 2005, p. 261): partnerystei puoselėti pirmiausia reikia kompetentingų aukštosios mokyklos darbuotojų – administracijos ir dėstytojų. Dėstytojai turi mokėti pagrįstai suformuoti socialinių dalininkų tinklą, įvairioms socialinių dalininkų grupėms priskirti veiklas pagal jų kompetentingumo sritis ir planuoti, organizuoti bei vykdyti studijų rezultatų integravimą į studijų programas. Dėstytojai yra atsakingi už aktualių studijų programos rezultatų nustatymą aukštojo išsimokslinimo paskirties ir tarptautinės patirties srityse, tinkamą studijų rezultatų teiginių formulavimą (pagal Bloom, SOLO, Marzano ar kitas taksonomijas), studijų programos rezultatų skaidymą į programos komponentų lygmens studijų rezultatus, kitų studijų turinio elementų ir infrastruktūros suderinimą su studijų rezultatais.

Absolventų dalyvavimo socialinių dalininkų tinkle svarbą išryškina autoriai (Delaney, 2004; Allen, Ramaekers, van der Velden, 2005; Širca et al., 2006; Prades, Rodríguez, 2007; Teichler, 2007) akcentuoja unikalų jų pajėgumą įvertinti studijose įgytų mokėjimų pagrįstumą per asmeninę patirtį ir laiko prizmę. A. M. Delaney (2004) išskiria keturias sritis, kuriose tikslinga atlikti absolventų nuomonės tyrimus: 1) pasirengimas asmeniniam, visuomeniniam gyvenimui ir profesinei veiklai – įgytų mokėjimų adekvatumas poreikiams; 2) studijose įgytų mokėjimų poveikis tolesniam asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui – įgytų mokėjimų reikšmingumas; 3) pasitenkinimas studijomis ir studijų aplinka (apimant studijų proceso optimalumą, infrastuktūros efektyvumą, dalykų teikimo kokybę, akademinę konsultavimą ir konsultavimą karjerai, saviraiškos galimybes, bendrabučius, bibliotekų ir kitas sistemas); 4) bendras studijų kokybės aukštojoje mokykloje įvertinimas.

based study programmes quality assurance is gained for a certain price (Foskett, 2005, p. 261). The nurturance of partnership first of all requires competent staff of a higher education institution – administration and teachers. Teachers should be able to compose a valid stakeholders' network, to ascribe activities to various stakeholders' groups according to their competence, as well as to plan, organise and implement the integration of learning outcomes into study programmes. Teachers are responsible for the identification of relevant learning outcomes in the spheres of higher education purpose and international experience of the programmes, for the appropriate formulation of statements related to learning outcomes (according to Bloom's, SOLO, Marzano's or other taxonomies), for the division of study programme learning outcomes into learning outcomes of a certain programme's component, for the alignment of other elements of study content and infrastructure with learning outcomes.

The authors who highlighted graduates' participation in stakeholders' network (Delaney, 2004; Allen, Ramaekers, van der Velden, 2005; Širca et al., 2006; Prades, Rodríguez, 2007; Teichler, 2007) emphasise their unique capacity to evaluate the relevance of skills gained during studies through the dimensions of time and personal experience. Delaney (2004) identifies four spheres where it is purposeful to conduct surveys of graduates' opinions: 1) readiness for personal and public life as well as professional life – adequacy of gained skills to the needs; 2) the effect of skills developed during studies on the further personal and professional development – the significance of the gained skills; 3) satisfaction with studies and study environment (including the optimality of a study process, effectiveness of infrastructure, the quality of subject delivery, career guidance, opportunities for self-expression, dormitory, library and other systems); 4) overall evaluation of study quality in a higher education institution.

Darbdavių požiūrio ir poreikių tyrimus, skirtus studijų rezultatais grįstų studijų programų kokybės užtikrinimui, tikslinga plėtoti šiose srityse: 1) absolventų mokėjimų adekvatumas darbo rinkoje reikalingiems mokėjimams, 2) tam tikrame studijų etape studentų iš(si)ugdytų mokėjimų adekvatumas studijų rezultatams, išryškėjantis praktikų metu, 3) studentų praktikų organizavimo ir vykdymo tinkamumas, 4) baigiamojo studentų pasiekimų įvertinimo organizavimo ir vykdymo pagrįstumas (Foskett, 2005; Yorke, Harvey, 2005; Salmi, 2009; Keogh et al., 2010).

Studentų nuomonės tyrimai dažniausiai atliekami siekiant nustatyti: 1) studijų dalykų/modulių studijų rezultatų pasiekimų įsivertinimą, 2) studijų turinio bei 3) proceso, siekiant studijų programos rezultatų, kokybės įvertinimą, 4) studijų infrastruktūros tinkamumą studijoms, 5) pasitenkinimą studijomis ir studijų aplinka (Allan, Pileičikienė, 2010).

Taigi tikslingai suformuotas tiek išorinių, tiek vidinių socialinių dalininkų tinklas, sprendžiantis savo kompetentingumo ribose kylančius klausimus, sudaro prielaidas užtikrinti studijų rezultatais grįstų studijų programų kokybę.

#### 4 SOCIALINIŲ DALININKŲ BENDRADARBIAVIMO PATIRTIES TYRIMO METODIKA

Empiriniu tyrimu, atliktu 2009 m. vasario–balandžio mėn., siekta nustatyti socialinių dalininkų bendradarbiavimo patirtį Lietuvos aukštosiose mokyklose studijų programų kokybei užtikrinti. Kokybiniame tyrime dalyvavo 15 Lietuvos aukštųjų mokyklų ir 15 Lietuvos darbdavių įmonių/organizacijų administracijos atstovų. Pusiaus struktūruoto interviu metu nagrinėti du pagrindiniai

Researches of the point of view and interests of employers when assuring valid integration of learning outcomes into study programmes are worth to be developed in the following spheres: 1) adequacy of graduate skills to skills needed by a labour market, 2) adequacy of skills developed at a particular stage of studies to learning outcomes which emerge during internships, 3) appropriateness of organisation and implementation of student internships, 4) appropriateness of organisation and implementation of the final evaluation of student achievements (Foskett, 2005; Yorke, Harvey, 2005; Salmi, 2009; Keogh et al., 2010).

Researchers of students' opinions are most often performed in order to identify: 1) self-evaluation of achievements of learning outcomes of study subjects/modules, 2) quality evaluation of study content and 3) process when achieving learning outcomes, 4) appropriateness of study infrastructure to studies, 5) satisfaction with studies and study environment (Allan, Pileičikienė, 2010).

Therefore, a properly structured network of both external and internal stakeholders that aims to solve issues within the boundaries of its competence enables to assure the quality of learning outcomes based study programmes.

#### 4 METHODOLOGY FOR THE RESEARCH OF THE STAKEHOLDERS' COOPERATION

An empirical research conducted in February–April, 2009, aimed to identify the experience of stakeholders' cooperation in the Lithuanian higher education institutions when assuring the quality of study programmes. 15 managers of the Lithuanian higher education institutions and 15 managers of the Lithuanian employer companies/organisations participated in this qualitative research. A semi-structured interview was used for the analysis of two main

klausimai: 1) kaip pasireiškia respondentų bendradarbiavimas su socialiniais dalininkais (aukštųjų mokyklų atveju – studijų programų rengėjų ir vykdytojų bendradarbiavimas su absolventais, darbdaviais, studentais ir kt., darbdavių atveju – su studijų programų rengėjais ir vykdytojais)?, 2) ką reikėtų keisti aukštosios mokyklos, kad darbo rinkai ir demokratinės visuomenės plėtotei aktualūs mokėjimai būtų geriau (iš)ugdomi studijų metu? Interviu užfiksuoti garso laikmenoje, vėliau transkribuoti ir paruošti analizei. Duomenų analizė atlikta naudojant *Content* analizės metodą. Su tyrimo tikslu ir interviu klausimynu respondentai buvo supažindinti likus kelioms dienoms iki interviu.

Aukštųjų mokyklų administracijos atstovų tyrime dalyvaujanti aukštosios mokyklos buvo atrinktos pagal studentų skaičių: vadovaujantis šiuo principu apklausta 13 aukštųjų mokyklų administracijos atstovai, bet 2 iš jų (dėl iškilusių problemų) atrinkti atsitiktiniu atrankos būdu. Tyrime dalyvavusiose aukštosiose mokyklose studijavo nuo 3 500 iki 21 000 studentų. Tyrimo respondentai tapo aukštųjų mokyklų administracijos atstovai, atsakingi už studijų programų rengimą ir kokybės užtikrinimą. Respondentais sutiko būti 4 Lietuvos universitetų studijų prorektorai, 3 Lietuvos kolegijų direktorių pavaduotojai akademiniai ir kitai veiklai, 8 Lietuvos universitetų studijų direktorių ar akademinį reikalų tarnybų direktoriai.

Pagrindinis darbdavių įmonių/organizacijų atrankos kriterijus – veiklos sritis ir įmonės dydis. Dėl organizacinių, finansinių problemų nepavyko apklausti visų didžiųjų Lietuvos įmonių/organizacijų administracijos atstovų, todėl dalis tam tikrose srityse veiklą plėtojančių darbdavių respondentų (N=7) buvo atrinkti atsitiktiniu atrankos būdu. Tyrime dalyvavusiose darbdavių įmonėse/organizacijose dirba nuo 65 iki

questions: 1) how is the cooperation between respondents and stakeholders (in the case of higher education institutions – cooperation of study programme developers with graduates, employers, students etc.; in the case of employers – with study programme developers and implementers) manifested?, 2) what should be changed by higher education institutions for skills relevant to the labour market and the development of democratic society to be better developed during studies? Interviews were recorded in an audio medium and were later transcribed and prepared for the analysis. The *Content* analysis method was used for the analysis of data. Respondents of the research were presented with the research aim and interview questionnaire several days before the interview.

Higher education institutions for the research of their managers were chosen according to the number of students. The managers of 13 higher education institutions were chosen on the basis of this principle; however, 2 managers (due to some problems) were selected randomly. The number of students in the higher education institutions that participated in this research varied from 3 500 to 21 000. Representatives of administration of a higher education institution who are responsible for the development of study programmes and quality assurance were chosen to act as respondents. Vice rectors for studies from 4 Lithuanian universities, directors' deputies for academic and other activities from 3 Lithuanian colleges and directors of directorates for studies and offices of academic affairs from 8 Lithuanian universities agreed to be respondents of the research.

The main selection criteria when choosing companies/organisations were their field of activity and size. It was impossible to survey all major Lithuanian company/organisation managers because of organisational and financial problems; therefore, a certain part of employer respondents (N=7) for some particular spheres were selected randomly. The number of employers in the surveyed employer companies/organisations varied

7 950 darbuotojų. Apklausti tie darbdavių įmonių/organizacijų administracijos atstovai, kurie įmonėje/organizacijoje atsakingi už naujų darbuotojų priėmimą, mokymą ir bendradarbiavimą su aukštosiomis mokyklomis. Atsakyti į tyrimo klausimus sutiko 7 įmonių personalo departamentų/skyrių vadovai ir 8 įmonių/organizacijų direktoriai.

## 5 EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo pradžioje abiejų respondentų grupių buvo paklausta, ar jie tarpusavyje bendradarbiauja. Visi apklausti aukštųjų mokyklų administracijos atstovai (N=15) ir darbdaviai (N=15) teigė bendraujantys vieni su kitais. Pagal išskirtas subkategorijas matyti, kad dažniausiai aukštosios mokyklos ir darbdaviai bendradarbiauja organizuodami ir vykdydami studentų praktikas bei kartu dalyvaudami studentų baigiamųjų darbų gynimo komisijų darbe (1 lentelė).

Šie tyrimo duomenys patvirtina, kad laikomasi šalies bendrųjų reikalavimų studijų programoms nuostatų. Vis dėlto Lietuvos aukštosios mokyklos susiduria su problemomis organizuojant ir vykdančias studentų praktikas. Nors beveik visi aukštųjų mokyklų administracijos atstovai (N=13) mini kasmet kylančias problemas dėl praktikų vietų, praktikų organizavimą įvardijo kaip veiksmingą bendradarbiavimo su darbdaviais sritį: „turime institucijų, kurios labai noriai priima mūsų studentus praktikai. Yra ir institucijų, kurios vengia priimti studentus praktikai. Bet vis tiek manau, kad praktika sudaro geras galimybes bendradarbiauti su darbdaviais, suteikia galimybes įvertinti studentų pasirengimo lygmenį ir įvertinti mūsų studijų programų lygį, kokybę ir kitus dalykus“ (AM\_Int.9).

Apklaustieji darbdavių atstovai minėjo, kad naudą iš praktikos atlikimo gauna tiek

from 65 to 7 950. During the research, those representatives from the administration of employer companies/organisations who are responsible for the selection of new employees, their training and cooperation with higher education institutions were surveyed. Managers of human resource departments from 7 companies and directors of 8 companies/organisations agreed to provide their answers for the research.

## 5 RESULTS OF THE EMPIRICAL RESEARCH

In the beginning of survey both respondent groups were asked whether they cooperate among themselves. All the surveyed managers (N=15) of higher education institutions and employers (N=15) claimed that they communicate among themselves. It can be seen through the subcategories that higher education institutions and employers most often cooperate when organising and implementing student practices and together participating in the work of the final thesis defence committees (Table 1).

These research data prove that the regulations of general requirements for study programmes are being complied. However, the Lithuanian higher education institutions face problems when organising and implementing student practices. Even though almost all higher education institution managers (N=13) mentioned the problem of places for student practices each year, they identified the organisation of practices as an effective sphere of cooperation with employers: “there are institutions that are willing to offer practices to our students. There are also institutions that avoid inviting students for practices. However, I still think that practices are a good opportunity to cooperate with employers. Practices enable to evaluate the level of students’ achievements and to evaluate the level, quality and other aspects of our study programmes” (AM\_Int.9).

1 lentelė. Dažniausiai pasitaikančios aukštųjų mokyklų ir darbdavių bendradarbiavimo sritys (subkategorijų paminėjimo dažnis)

Table 1. The most common spheres for cooperation of higher education institutions and employers (subcategory mentioning frequency)

BENDRADARBIAVIMO SRITYS SPHERES OF COOPERATION	AUKŠTŪJŲ MOKYKLŲ ATSTOVŲ ATSAKYMAI RESPONSES FROM REPRESENTATIVES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	DARBDAVIŲ ATSAKYMAI RESPON- SES FROM EMPLOYERS
	Paminėjimo dažnis pagal pasikartojimą* Mentioning frequency (based on repetition)*	
Studentų praktikų organizavimas ir vykdymas Organisation and implementation of student practices	1	1
Studentų baigiamųjų darbų gynimo komisijos Final thesis defence committees	1	2
Bendra veikla įvairiose asociacijose, sąjungose ir pan. Joint activities in various associations, unions etc.	2	
Finansinė parama Financial support	2	
Studijų programų kūrimas ir kokybės vertinimas Study programme development and quality assessment	3	
Neformalus bendravimas Informal communication	3	
Studentų/absolventų įdarbinimas įmonėje Student/graduate employment in a company		3
Pagalba studentams, rašantiems baigiamuosius darbus Helping students with their final theses		3

\* 1 reiškia dažniausiai respondentų paminėtą, 3 – rečiau paminėtą bendradarbiavimo sritį.

\* 1 means that it is mentioned most frequently, 3 means that this sphere of communication was mentioned least frequently.

studentai, tiek darbdavių įmonės: „mes jiems [studentams] suteikiame galimybę atlikti praktiką pas mus nuo pirmo iki paskutinio kurso, jeigu yra galimybė, tai ir įdarbiname“ (D\_Int.13). Kitas darbdavys teigė: „mes darome tam tikras programas, kad tas praktikan-tas nebūtų tik popieriukų dėliojimui, o įgautų tam tikrą vertę ir būtų mūsų būsimas darbuotojas“ (D\_Int.11).

Lietuvos aukštųjų mokyklų administracijos atstovai (N=12) antrino darbdaviams: per praktiką ar po jos dalis studentų įsidarbina įmonėje, kurioje dirbo, – „dalis studentų po profesinės praktikos toliau

Employer representatives noted that both students and employer companies benefit from practices: “we provide them [students] with an opportunity to have their practice in our company from the first to their last year of studies; we even employ them if there’s a possibility” (D\_Int.13). Yet another employer indicated that “we have certain programmes so that this student could do more than just look at papers, could get some value and would become our future employee” (D\_Int.11).

Managers of the Lithuanian higher education institutions (N=12) agree with employers by noting that during or after their practice a

pasilieka ten dirbti“ (AM\_Int.15), darbdaviai, „pamatę gerus studentus iš karto kviečia pas save į savo kontorą studentiškomis praktikoms ir įdarbina“ (AM\_Int.7), „pavyzdžiui, ... [X] įmonė užtikrina praktikos vietas, o paskui ir atsirenka sau darbuotojus“ (AM\_Int.5).

Visi (N=15) apklausti Lietuvos aukštųjų mokyklų administracijos atstovai nurodė, kad viena pagrindinių aukštosios mokyklos bendradarbiavimo su darbdaviais sričių – „bendras darbas studentų baigiamų darbų gynimo komisijose“ (AM\_Int.6), „komisijos pirmininkas būna darbdavių atstovas“ (AM\_Int.5). Darbdaviai (N=10) antrino aukštųjų mokyklų administracijos atstovams, jog juos aukštosios mokyklos „kviečia dalyvauti baigiamųjų darbų komisijose“ (D\_Int.15).

Dalis (N=9) apklaustų Lietuvos aukštųjų mokyklų administracijos atstovų džiaugėsi finansine darbdavių parama, bet nė vienas apklaustas darbdavių atstovas neminėjo, kad remia aukštąsias mokyklas materialiai. Vienas aukštosios mokyklos administracijos atstovas nurodė: „darbdaviai remia materialiai“ (AM\_Int.6), kiti respondentai minėjo: „gauname materialinę paramą iš darbdavių“ (AM\_Int.15 ir AM\_Int.11).

Lietuvos aukštosios mokyklos (N=10) su darbdaviais bendrauja įvairių asociacijų ar kitų nevyriausybinėse organizacijų veiklose ir įgytą patirtį panaudoja atnaujinamos studijų programas: „pas mus veikia 12 pagal profesijas veikiančių nevyriausybinėse organizacijų centrai (...). Mūsų dėstytojai yra tų organizacijų nariai, dažnai net vadovai. Tos organizacijos veikia visos Lietuvos mastu, aprėpia darbo pasaulio organizacijas ir per jas, ko gero, yra gaunamas didžiausias rezultatas. Dažnai turi tiesioginį ryšį su konkrečia studijų programa (...). Jie net jaučia tam tikrą atsakomybę palaikydami, tobulindami studijų programą; savo įstatuose turi punktus, nurodančius kuruoti, globoti tokią studijų programą“ (AM\_Int.8).

certain part of students are employed by a company where they had their practice: “after their professional practice some students remain there and get work” (AM\_Int.15); employers “notice good students and immediately invite them to their offices for practice and employ them” (AM\_Int.7); “for example, ... a company [X] ensures places for student practice and select employees later on” (AM\_Int.5).

All the managers (N=15) of the Lithuanian higher education institutions indicated that one of the essential spheres of cooperation of a higher education institution and employers is “their joint work in the student thesis defence committees” (AM\_Int.6), “a chairperson of a committee is employer representative” (AM\_Int.5). Employers (N=10) agreed with the managers of higher education institutions confirming that higher education institutions “invite them to be a part of thesis defence committees” (D\_Int.15).

Several managers (N=9) of the Lithuanian higher education institutions were glad to receive financial support from employers; however, none of the surveyed employer representatives mentioned the fact that they financially support higher education institutions. One of the surveyed manager of higher education institution indicated that “employers support them financially” (AM\_Int.6); other respondents noted that “we receive financial support from employers” (AM\_Int.15 and AM\_Int.11).

The Lithuanian higher education institutions (N=10) cooperate with employers in a variety of activities of associations and other non-governmental organisations and use experience from these activities when renewing study programmes: “we have 12 centres of profession-based non-governmental organisations (...). Our teachers are members of these organisations, sometimes – even their leaders. These organisations operate all over Lithuania, they cover work world organisations and, most probably, the greatest results are received through them. Quite often there’s a direct



Dalis (N=7) aukštųjų mokyklų administracijos atstovų nurodė, kad „darbdaviai dalyvauja studijų programos rengimo, atnaujinimo veiklose“ (AM\_Int.14). „Jie [darbdaviai] dalyvauja formuojant kompetencijas“ (AM\_Int.11). Iš apklaustųjų tik 3 darbdaviai nurodė dalyvaujantys studijų programų kūrimo ir atnaujinimo veiklose: „dalyvauti programų kūrime, nustatant reikalingas kompetencijas, kvietė tik TVM ir Vilniaus kolegija“ (D\_Int.11). Kiti (N=8) teigė – „nekiečia“ (D\_Int.2), arba darbdavius (N=4) įtraukia į programų atnaujinimo veiklas atsiųsdami klausimynus: „dalyvavau [X] universiteto apklausoje, kai atnaujino [X] programą. Problema būna tame, kad dažniausiai jie padaro kokią nors gigantišką, mandrią anketą, pavyzdžiui, liepia įvertinti visą programą, jos tinkamumą, naudingumą ir dar kažką. Tai išgąsdina, nes reikalauja daug laiko. Man būtų geriau, jei jie klausytų konkrečių, smulkesnių dalykų. (...) Nepasitaikė, kad kvieštų dalyvauti programų rengimo komitetuose. Dažniau būna, kad pati skambinu ir klausinėju, ką gero rengiate, kaip čia kas“ (D\_Int.15). Kaip nurodė ši didelės Lietuvos pramonės įmonės vadovė, tokia bendradarbiavimo forma rengiant ir atnaujinant studijų programas darbdaviams yra netinkama, todėl, galima daryti prielaidą, mažai naudinga aukštųjų mokyklų studijų programų rengėjams. Šeši apklausti aukštųjų mokyklų administracijos atstovai teigė, kad jų aukštoji mokykla atlieka darbdavių požiūriu apklausas apie studijų programose ugdomų mokėjimų pagrįstumą, praktikos organizavimą ir absolventų kompetentingumo atitikimą darbo rinkos poreikius.

Nepakankamą aukštųjų mokyklų socialinių dalininkų bendradarbiavimą pagrindžia ir kitos – neformalaus bendravimo – bendradarbiavimo formos taikymo vertinimas. Aukštųjų mokyklų

relation to a particular study programme (...). They even feel a certain degree of responsibility when supporting and improving this study programme; there are certain clauses in their regulations that indicate the need to support and protect such study programmes” (AM\_Int.8).

Several managers (N=7) of higher education institutions indicated that “employers participate in the development and renewal of a study programme” (AM\_Int.14). “They [employers] participate in the indication of competencies” (AM\_Int.11). Only 3 of the surveyed employers mentioned their participation in the development and renewal of study programmes: “it was only the IBS and Vilnius College that invited us to take part in the development of programmes when identifying the necessary competencies” (D\_Int.11). Other (N=8) claimed that “they don’t invite us” (D\_Int.2) or that employers (N=4) are involved in the renewal of programmes through questionnaires: “I participated in the questionnaire provided by the [X] university when they wanted to renew the programme [X]. The problem is that very often they create a huge and very complex questionnaire and ask, for example, to evaluate an entire programme, its appropriateness, usefulness and something else. This is quite scary as it requires much time. It would be better if they asked for specific and small things. (...) I have never been invited to be a part of the programme development committee. It is often the case that I myself call them to find out something about their programmes” (D\_Int.15). As it was indicated by the manager of a large industrial Lithuanian company, this form of cooperation when developing and renewing study programmes is inappropriate for employers. An assumption can be made that it is not very useful for the developers of higher education study programmes. Six managers of the surveyed higher education institutions indicated that their higher education institution has questionnaires for the survey of employers’ opinions on the validity of skills developed by their study programmes, organisation of

<sup>1</sup> Čia ir toliau turima omeny kompetentingumų ugdymą.

administracijos atstovai (N=7) ir darbdaviai (N=4) nurodė, kad bendradarbiavimas vyksta tiek formaliu, tiek neformaliu būdu: „su darbdaviais yra bendradarbiaujama laisvalaikiu“ (AM\_Int.7), „... bendravimas vyksta tokiu neformaliu būdu. Tie susitikimai pasidarė reguliarūs ir, praktiškai, fakultetas laiko ranką ant pulso“ (AM\_Int.10). Aukštųjų mokyklų administracijos atstovai teigė, kad dėstytojai, neformaliai bendraudami su darbdaviais, įgyja informacijos apie pokyčius, tendencijas ir problemas veiklos srityje bei darbo rinkos poreikius studentų mokėjimams. Neformalus bendravimas su darbdaviais yra svarbus, nes, „neformaliai bendraudami žmonės yra atviresni“ (AM\_Int.4). Vis dėlto, didelės paslaugų srities įmonės atstovo nuomone, toks bendravimas nėra vaisingas: „mes kartu susibėgame, padėliojame tas programas, turinį, bet tai nėra formalus dalykas ir nežinau, kiek naudingas“ (D\_Int.6).

Lietuvos aukštųjų mokyklų administracijos atstovų buvo pasiteirauta, ar aukštosios mokyklos bendradarbiauja su kita išorinių socialinių dalininkų grupe – absolventais. Didžioji dalis (N=13) respondentų nurodė: „mūsų privalumas – mūsų darbdaviai yra mūsų absolventai“ (AM\_Int.8). Aukštųjų mokyklų administracijos atstovai (N=10) teigė, kad jie su absolventais bendrauja per *alumni* klubus, kurių veiklos praktika dažniausiai neviršija 5 metų. Trijų aukštųjų mokyklų administracijos atstovų teigimu, atliekamos neseniai studijas baigusiu absolventų apklausos. Vienas iš jų minėjo, kad apklausų duomenys taip ir lieka nepanaudoti: „išdalindami diplomus įdėjome atvirlaiškius, kad kai jie įsidarbina parašytų, kur jie įsidarbina, kaip sekasi. Atgal gavome 30 proc. (...) Nėra kam tų duomenų apibendrinti...“ (AM\_Int.2). Keturi aukštųjų mokyklų administracijos atstovai nurodė, kad „kol kas daugiau bendraujama su tais absolventais, kurie pas mus pasilieka dirbti

practices, and the match of graduate skills to the labour market needs.

The insufficiency of higher education institutions stakeholders' cooperation is validated by the assessment of the use of yet another form of cooperation – informal communication. Several managers (N=7) of the higher education institutions and employers (N=4) noted that both formal and informal cooperation is present: “we cooperate with employers at leisure time” (AM\_Int.7), “...there's some kind of informal communication. These meetings are quite regular now and, practically, the faculty has its hand on the pulse” (AM\_Int.10). The managers of higher education institutions claimed that during their informal communication with employers teachers are provided with information about changes, trends and problems in the field and the needs of labour market related to student skills. Informal communication with employers is important as “people are more open when communicating informally” (AM\_Int.4). However, one representative from a larger service-field company claims that this kind of communication is not productive: “we meet together, have a look at these programmes, their content. However, that's not a formal thing and I'm not sure that it is valuable” (D\_Int.6).

The managers of the Lithuanian higher education institutions were asked if higher education institutions cooperate with another group of external stakeholders, i.e. graduates. The majority of them (N=13) indicated: “our advantage is that our employers are our graduates” (AM\_Int.8). The managers of higher education institutions (N=10) claimed that they communicate with their graduates via the alumni clubs, activity of which has most often been lasting for no longer than 5 years. The managers of 3 higher education institutions indicated that they perform surveys of their recent graduates. One of them noted that the data of these surveys are not used anywhere: “together with a diploma we gave them a card asking to write to us when they are employed and tell where they work and how everything is

arba ateina paskaitų skaityti“ (AM\_Int.7). Taigi galima teigti: aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas su absolventais vyksta fragmentiška, į studijų programas absolventai įtraukiami pasinaudojus patogumo principu – sutapatinus darbdavio ir absolvento funkcijas.

Aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas su vidiniais socialiniais dalininkais – studentais – yra labiau išvystytas: „mes susitinkame su studentais. Pavyzdžiui, rektorius, prorektorai pakviečia į neformalų susitikimą ir šnekamės: kuo jūs patenkinti, kuo nepatenkinti, ko norėtumėte, ko trūksta ir panašiai. (...) Grįžta studentai iš praktikų, po kurių gynimo yra duodamos anketos: kokių žinių pristigo praktikų metu ir t. t. Yra ir Studijų komisija ir studijų programų komitetai, kur įeina ir studentai. (...) Katedros yra įpareigosotos atlikti studentų apklausas. Katedrose kiekvienas dėstytojas save pasitikrina, o Studijų skyrius atlieka tokias bendresnes apklausas“ (AM\_Int.5). Studentų atstovai dalyvauja studijų programų komitetų veiklose (N=12) ir studijų kokybės vertinimo apklausoje (N=13). Daugumoje tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų yra sudarytos sąlygos studentams pareikšti nuomonę apie studijų programų teikimo kokybę ir paveikti jos gerinimo procesus. Studentų daromo poveikio studijų rezultatais grįstų studijų programų kokybės užtikrinimui lygmuo nebuvo analizuotas šiame tyrime, tik nustatytos bendros tendencijos.

Visi apklausti Lietuvos aukštųjų mokyklų administracijos atstovai pažymėjo, kad jų bendradarbiavimas su išoriniais socialiniais dalininkais – darbdaviais ir absolventais – yra „nepakankamas, (...) reikėtų stiprinti“ (AM\_Int.11). Visi apklausti Lietuvos darbdaviai taip pat pritarė, kad „turėtų būti aktyvesnis tas bendradarbiavimas“ (D\_Int.8). Tiek aukštųjų mokyklų administracijos atstovai, tiek darbdaviai teigė, kad bendradarbiavimui „nėra jokių trukdžių, reikia

going. The reply rate was 30 per cent. (...) there is no one who could generalise these data...“ (AM\_Int.2). Administrative representatives of four higher education institutions indicated that they “communicate more with those graduates who stay and continue working with us or who come here for lecturing” (AM\_Int.7). Therefore, it can be stated that the cooperation of higher education institutions with their graduates is quite a fragmentary process. Graduates are involved into study programmes through the use of the principle of convenience, i.e. the functions of an employer and graduate coincide.

The cooperation of higher education institutions with internal stakeholders – students is better developed: “we meet our students. For example, the rector, vice rectors invite them to an informal meeting and we simply talk about what they are satisfied and unsatisfied with, what they want, what they lack, etc. (...) Students come back from their practices, they defend them and get some questionnaires that ask what knowledge they lacked during their practice, etc. We also have the Committee for Studies, and the Committee for Study Programmes. Students also participate in these committees. (...) Departments have responsibilities to perform student surveys. Each teacher can test himself in his department while the Study Department performs surveys of more general nature” (AM\_Int.5). Student representatives take part in the activities of the committees for study programmes (N=12) and in the surveys of study quality assessment (N=13). In a majority of the surveyed higher education institutions, students are provided with opportunities to express their opinion on the quality of the study programme delivery and to influence its improvement processes. The level of students’ influence on the quality assurance of the learning outcomes based study programmes was not analysed in this research. Only several general trends were identified.

All the surveyed managers of the Lithuanian higher education institutions have indicated that

tik noro, geranoriškumo“ (D\_Int.3), „jokių kliūčių nėra, bet reikia dirbti“ (AM\_Int.11). Aukštųjų mokyklų administracijos atstovai (N=5) minėjo, kad aukštųjų mokyklų ir jos išorinių socialinių dalininkų bendradarbiavimo veiksmingumui įtakos turi neišvystytos bendradarbiavimo tradicijos: „pirmiausia turi atsirasti tam tikra kultūra. Tai yra turi keistis mąstymas ir aukštųjų mokyklų, ir darbdavių, absolventų, tačiau tam reikia laiko. Iš dalies universitetai galėtų dažniau prisiminti savo absolventus, darbdavius. Iš kitos pusės, tas dėmesys yra...“ (AM\_Int.9). Du aukštųjų mokyklų administracijos atstovai pažymėjo glūdinčią problemą, jog dėstytojai nesugeba darbdaviams aiškiai išsakyti jų vaidmens (reikšmės, funkcijų ir t. t.) studijų programose: „problema ta, kad mes nelabai žinom, ko iš darbdavių norim. Ir tokiu atveju, kai norime, kad darbdaviai priimtų į praktiką, mes turime apibrėžti, koks jų vaidmuo toje praktikoje“ (AM\_Int.1). Trys aukštųjų mokyklų administracijos atstovai nurodė menkas finansines galimybes: „pavyzdžiui, yra nuostata, kad baigiamųjų darbų komisijos pirmininkas turi būti žmogus iš šalies. Tai yra didžiulis darbas, nes jis visą mėnesį turi pirmininkauti. O kaip jam reikia atlyginti?“ (AM\_Int.6). Dviejų aukštųjų mokyklų administracijos atstovai pabrėžė Lietuvos įstatymų bazės spragas, nes darbdaviai neskatinami priimti studentus praktikai.

Interviu kai kurių aukštųjų mokyklų administracijos atstovai (N=6) minėjo darbdavių pasyvumą – „pirmasis sunkumas yra tuos darbdavius prisišaukti“ (AM\_Int.10), o darbdaviai (N=11) – per mažą aukštųjų mokyklų iniciatyvumą bendradarbiauti. Vienas net išreiškė jaučiantis apatiją: „jeigu darbdavys kreipiasi, tai turėtų suteikti informacijos ir reikėtų ieškoti būdų, kad galima būtų glaudžiai bendradarbiauti. Ypatingai tose srityse, kur labai aiškios specializacijos, (...) nes niekur kitur, o pas mus jų absolventai gali dirbti.

their cooperation with external stakeholders (employers and graduates) is “insufficient (...) and has to be strengthened” (AM\_Int.11). All the surveyed employers agreed that “the cooperation should be more active” (D\_Int.8). Both the managers of higher education institutions and employers claimed that “there are no impediments for cooperation – all you need is will and kindness” (D\_Int.3), “there are no obstructions, you just have to work” (AM\_Int.11). The managers of higher education institutions (N=5) noted that the efficiency of cooperation of higher education institutions and external stakeholders is affected by the absence of cooperation traditions: “firstly, some culture is needed, i.e. higher education institutions, employers and graduates should change their thinking. However, all this requires time. On one hand, universities could more often think about and remember their graduates, employers. On the other hand, this attention is already here...” (AM\_Int.9). The managers of two higher education institutions mentioned the problem that teachers are not able to clearly identify employers’ role (significance, functions, etc.) in study programmes: “the problem is that we don’t know for sure what we need from employers. And when we want employers to accept students to practice, we should clearly define their role in the process” (AM\_Int.1). Another three managers of higher education institutions noted the problem of insufficient financial resources: “for example, there’s a rule that the chairperson of the final thesis defence committee should be a person from the outside. This is a huge work and it lasts for a month. And how should this person be paid for the job?” (AM\_Int.6). Managers of two Lithuanian higher education institutions mentioned the gaps in the Lithuanian law system as employers are not encouraged to accept students for their practice.

During the interview, several managers of higher education institutions (N=6) noted employers’ passivity “the first difficulty is to attract these employers” (AM\_Int.10), while employers (N=11) have indicated insufficient initiative

Tai su tokiais darbdaviais galėtų būti betarpiškas bendradarbiavimas, bet į mus dėmesio nekreipia“ (D\_Int.5).

Kaip jau aptarta, aukštosios mokyklos turi būti aktyvioji, bendradarbiavimą inicijuojanti pusė. Daugelis aukštųjų mokyklų administracijos atstovų (N=14) nurodė tam pritariantys: „universitetui reikia būti atviresniam, daugiau kviestis, daugiau kalbėtis ir aiškiau kalbėtis“ (AM\_Int.1). Tačiau bendradarbiavimo su išoriniais partneriais tradicijų kūrimas ir puoselėjimas „yra nuolatinis darbas. Reikėtų savyje atrasti daugiau valios ir jėgų tai daryti“ (AM\_Int.9). Visi darbdaviai (N=15) pažymėjo: „aukštosios mokyklos turėtų rodyti daugiau iniciatyvos, reikėtų prispausti darbdavį“ (D\_Int.11), o jei „problema turbūt yra tradicijų nebuvimas. Tai tradicijas reikia pradėti formuoti“ (D\_Int.6). Teorijoje išryškintas nesanchias socialinių dalininkų bendradarbiavimo tradicijas aukštajame moksle patvirtina tyrimo duomenys.

Tyrimo analizuota darbdavių ir aukštųjų mokyklų administracijos atstovų nuomonė apie studijų rezultatais grįstų programų kokybės užtikrinimo silpnynes. Pagal išskirtas subkategorijas, įvardytinos trys darbdavių nurodytos tobulintinos sritys:

- aktyvesnis bendradarbiavimas su darbdaviais (N=13): „problema, kad daktikai, mokslininkai ir praktikai kartu nesėdi, nekuria, nedaro“ (D\_Int.7). „Aukštosioms mokykloms reikia daugiau bendradarbiauti su darbdaviais, (...) atrasti sąlyčio taškus“ (D\_Int.3); „tas bendradarbiavimas turėtų vykti nuolatos“ (D\_Int.1). Darbdavių išskirtos bendradarbiavimo sritys: 1) aktualių, studijų programose ugdytinų mokėjimų, nustatymas (N=11) – „aukštosios mokyklos turi atsiverti naujoms kompetencijoms“ (D\_Int.6), „palinkėčiau universitetams ir verslininkams, kuo daugiau diskutuoti ir turėti laiko kartu, kad susitarėtų ko reikia mokyti studentus“ (D\_Int.7);

of higher education institutions to cooperate. One of them has even noted apathy: “if an employer expresses his interest, they should provide him with more information and should try to find ways for closer cooperation. Especially in the spheres that have clear specialisations (...) as their graduates can only work at our places. Thus there could be immediate cooperation with such employers. But they don’t pay any attention to us” (D\_Int.5).

As it was already discussed above, higher education institutions should be the active part that initiates cooperation. A lot of managers of higher education institutions (N=14) agreed to that: “university has to be more open, to invite more, to talk more and to talk more clearly” (AM\_Int.1). However, the creation and nurturance of traditions for cooperation with external partners “is a permanent work. We should be more willing and have more strengths to do that” (AM\_Int.9). All the employers (N=15) indicated that: “higher education institutions should be more initiative. They should even push employers” (D\_Int.6). The research data has confirmed the absence of traditions for stakeholders’ cooperation that is emphasised in theory.

The research aimed to survey the opinion of employers and managers of higher education institutions on the weaknesses of quality assurance of learning outcome-based programmes. Taking into consideration the enumerated subcategories, three spheres that have to be improved were indicated by employers:

- more active cooperation with employers (N=13): “the problem here is that didactic, researchers and practical work-related people do not sit, create or do anything together” (D\_Int.7). “Higher education institutions should cooperate more with employers, (...) should look for some common points” (D\_Int.3); “that should be a constant cooperation” (D\_Int.1). Employers highlighted the following spheres of cooperation: 1) identification of relevant skills to be developed in study programmes (N=11) – “higher

2) „praktikų – specialistų“ kvietimai dėstyti aukštosiose mokyklose (N=4): „reikia daugiau bandymų pritraukti verslo žmones dėstyti universitetuose“ (D\_Int.6);

- praktikų organizavimas ir vykdymas (N=8): „kad praktika būtų kokybiška, o ne atmetinai, formaliai atlikta“ (D\_Int.8), „praktikos galėtų būti ilgesnės“ (D\_Int.4), „turėtų būti priskirtas koks kuratorius, atsakingas už praktiką“ (D\_Int.8);

- bendrųjų mokėjimų ugdymas (N=6): „mokyti mąstyti ir mokyti savarankiškai“ (D\_Int.12), „plėtoti tas bendrąsias kompetencijas [čia – *kompetingumas*] šalia specialybinių“ (D\_Int.8).

Aukštųjų mokyklų administracijos atstovų nuomone, studijų rezultatais grįstų programų kokybės užtikrinimo tobulintinos sritys susijusios su kompleksinėmis aukštojo mokslo sektoriaus problemomis:

- nesanti dėstytojų didaktinio kompetingumo tobulinimo sistema (N=9): „pirma didelė problema – dėstytojų pedagoginė [čia – *didaktinė*] kompetencija [čia – *kompetingumas*]. Organizuojame mokymų kursus, bet tai yra fragmentai, o kad sistemingai būtų gerinamos pedagoginės [čia – *didaktinės*] dėstytojų kompetencijos [čia – *kompetingumai*], to nėra“ (AM\_Int.8);

- per maži finansiniai resursai (keliant atlyginimus būtų galima didinti dėstytojų motyvaciją, atnaujinti ir įsigyti metodinių priemonių, atnaujinti materialinę bazę) (N=4): „kai yra maži atlyginimai, atsiranda nusiteikimas, kad už tą atlyginimą tiek padarau ir užtenka“ (AM\_Int.8), „reikia atnaujinti dėstytojų kontingentą, o tam reikia pritraukti jaunus žmones, todėl reikalingas geras finansavimas. (...) Taip pat reikalingas materialinės bazės ir metodinės medžiagos atnaujinimas“ (AM\_Int.12);

- per menkas bendradarbiavimas su darbdaviais nustatant aktualius mokėjimus (N=4): „aukštosios mokyklos galėtų

education institutions should be open to new competencies” (D\_Int.6), “I’d like to wish universities and businessmen to negotiate more and to spend more time together so that they could agree on what students should be taught” (D\_Int.7); 2) inviting “practicians – specialists” to teach at higher education institutions (N=4): “there should be more attempts to attract business people to teach at universities” (D\_Int.6);

- the organisation and implementation of practices (N=8): “the practice has to be of high quality, not just a formal and superficial one” (D\_Int.8), “practices could be longer” (D\_Int.4), “there should be a tutor who would be responsible for practice” (D\_Int.8);

- the development of generic skills (N=6): “teaching how to think and learn independently” (D\_Int.12), “to develop generic competencies next to those related to the profession” (D\_Int.8).

The managers of higher education institutions indicated that the spheres of quality assurance of learning outcome-based programmes that have to be improved are related to complex problems in the sector of higher education:

- the absence of the system for the development of teachers’ didactic competence (N=9): “the first big problem is teachers’ pedagogical competency. We organise various training courses; however, these are just some fragments. There’s no any systematic development of teachers’ pedagogical competences” (AM\_Int.8);

- insufficient financial resources (the increase of salaries could help to strengthen teachers’ motivation, buy and renew methodical tools, renew material resources) (N=4): “small salary raises the feeling that I would do what has to be done for such a salary and that’s it” (AM\_Int.8), “teachers’ contingent has to be renewed; thus young people have to be attracted – this requires good finances. (...) Material resources and methodical materials also need to be renewed and updated” (AM\_Int.12);

- insufficient cooperation with employers when determining relevant skills (N=4):

pasiūlyti darbdaviams įvairias bendradarbiavimo formas, kad jie galėtų sakyti, kokių gebėjimų [čia – *mokėjimų*] jiems reikia“ (AM\_Int.9);

- vidinės kokybės užtikrinimo sistemos aukštosiose mokyklose nebuvimas (N=3): „viena iš problemų yra kokybės vadyba – nėra jos“ (AM\_Int.10);

- silpna studentų motyvacija studijuoti (N=3): „reikia didinti studentų motyvaciją. Jie turi matyti savo perspektyvą darbo rinkoje, nes tik tada bus motyvuoti įdėti tam tikrą energiją per studijų metus“ (AM\_Int.14).

Taigi dauguma apklaustų darbdavių (N=13) mano, kad studijų rezultatais grįstų programų kokybės užtikrinimą pagerintų bendradarbiaudamos su darbo rinkos atstovais, o dauguma aukštųjų mokyklų administracijos atstovų (N=9) – tobulinant dėstytojų didaktinį kompetentingumą. Neabejotinai šios abi sritys susijusios tarpusavyje. Aukštųjų mokyklų administracijos atstovai (kaip srities specialistai) demonstruoja platų požiūrį į problemą, nes didaktinis dėstytojų kompetentingumas laiduoja pagrįstą studijų rezultatais grįstų studijų programos rengimą, teikimą ir kokybės užtikrinimą. Pereinant nuo tradicinės prie studijų rezultatais grįstų studijų programų koncepcijos, dėstytojai turi profesiskai tobulėti, kad galėtų taikyti studijų rezultatais grįstų studijų koncepciją praktikoje. Darbdaviai išryškino svarbų studijų rezultatais grįstų studijų programų rengimo ir kokybės užtikrinimo etapą – studijų rezultatų nustatymą, atsižvelgiant ne tik į vidinių, bet ir išorinių socialinių dalininkų poreikius.

## IŠVADOS

Socialinių dalininkų (studentų, dėstytojų, absolventų, darbdavių ir kt.) tinklo, dalyvaujančio užtikrinant studijų programų

“higher education institutions could offer employers various forms of cooperation so that they could indicate what skills they need” (AM\_Int.9);

- the absence of internal quality assurance system at higher education institutions (N=3): “one of the problems is quality management. There’s no such thing” (AM\_Int.10);

- weak students’ motivation to study (N=3): “student motivation has to be increased. They have to see some perspective in the labour market as this is when they will be motivated to put some energy during their study years” (AM\_Int.14).

Thus, the majority (N=13) of the surveyed employers think that quality assurance of learning outcome-based programmes could be improved by the cooperation with labour market representatives. However, the majority of higher education institution managers (N=9) think that the same could be achieved through the development of teachers’ didactic competence. Without a doubt, these two fields are interrelated. Managers of higher education institutions (as specialists of the field) demonstrate wide attitude to the problem as teachers’ didactic competence validates teachers’ competence to develop, delivery and assure the quality of learning outcomes based study programmes. When moving from the use of traditional conception to the use of learning outcome-based conception of study programmes, teachers should develop professionally so that they could apply the conception of learning outcome-based studies in practice. Employers highlighted an important issue of learning outcomes based study programmes development and quality assurance – identification of learning outcomes when taking into consideration the needs of both internal and external stakeholders.

## CONCLUSIONS

Effectiveness of activity of a stakeholders’ (students, teachers, graduates, employers, others) network that participates in study programme quality assurance is ensured by the implementation

kokybę, veiklos efektyvumą laiduoja socialiniams dalininkams pagal kompetentingumo sritis priskirtų funkcijų vykdymas. Dėstytojai yra atsakingi už studijų programai aktualių studijų rezultatų nustatymą, įvertinus aukštojo išsimokslinimo paskirties atliepimą ir tarptautinę studijų patirtį, studijų rezultatų formulavimą, studijų turinio elementų ir infrastruktūros suderinimą su studijų programos rezultatais; t. y. už visus studijų programų kokybės užtikrinimo etapus. Absolventai ir darbdaviai taip pat atsakingi už studijų rezultatų nustatymą, bet neatsakingi nei už jų suformulavimo tinkamumą, nei už suderinimą su kitais studijų turinio ar infrastruktūros elementais. Be to, darbdaviai atsakingi už sąlygų sudarymą ugdyti studijų rezultatais išreikštus studentų mokėjimus praktikų metu ir pagrįstą studijų rezultatų pasiekimų (baigiamąjį) vertinimą. Aktyvioji, socialinių dalininkų bendradarbiavimą skatinanti pusė turėtų būti dėstytojai, bet jie susiduria su įvairiomis problemomis: bendradarbiavimo tradicijų nebuvimo, nepakankamo dėstytojų kompetentingumo – nemokėjimo įvardyti darbdaviams jų funkcijų, per mažų finansinių resursų, įstatymų bazės spragų ir kt.

Nepaisant šių problemų daugumoje tirtų Lietuvos aukštųjų mokyklų užtikrinant studijų programų kokybę (silpniau ar stipriau) socialiniai dalininkai bendradarbiauja. Bendradarbiavimo efektyvumo problema pasireiškia tuo, kad dvi išorinių socialinių dalininkų grupės (darbdaviai ir absolventai) yra sudubliuojamos ir neatsitovaujamos kaip atskiros grupės. Dažnai darbdaviams atstovaujantys asmenys būna programos absolventai ir pagal poreikį atlieka kurios nors vienos arba abiejų grupių funkcijas. Tyrimo duomenys patvirtina: aukštosios mokyklos ir darbdaviai dažniausiai bendradarbiauja šiose srityse: studentų praktikų vykdymas, darbdavių dalyvavimas baigiamųjų darbų gynimo komisijų darbe,

of functions ascribed to stakeholders according to the fields of competence. Teachers are responsible for the determination of learning outcomes relevant to a study programme, reflection of the purpose of higher education and international study experience, formulation of learning outcomes, alignment of elements of study content and infrastructure with the learning outcomes of a study programme; i.e. for all the stages of the study programme quality assurance. Graduates and employers are also responsible for the determination of learning outcomes; however, they take no responsibility for the appropriateness of learning outcome formulation, or for their alignment with other elements of study content or infrastructure. Besides, employers are responsible for ensuring conditions for the development of learning outcome-based student skills during practices, as well as for the valid (final) assessment of achievements of learning outcomes. Teachers should be the active part that encourages stakeholders' cooperation. However, they face various problems: the absence of cooperation traditions, insufficient teachers' competence – inability to identify their functions to employers, insufficient financial resources, gaps in the legal system etc.

Despite these problems, stakeholders cooperate (more or less) when assuring the quality of study programmes in the majority of the analysed Lithuanian higher education institutions. The problem of the effectiveness of cooperation arises as two stakeholders' groups (employers and graduates) are duplicated and are not represented as separate groups. Quite often individuals who represent employers are graduates of the programme and, according to the need, can perform the functions of any or both groups. The research data prove that higher education institutions and employers most often cooperate in the spheres such as the implementation of student practices, employers' participation in the work of the final thesis defence committees, participation in the activities of various associations and unions, attracting



dalyvavimas įvairių asociacijų, sąjungų veiklose, studentų/absolventų pritraukimas darbui įmonėse; bendradarbiavimas rengiant ir atnaujinat studijų programas vyksta tik dalyje tirtų Lietuvos aukštųjų mokyklų. Dauguma apklaustų darbdavių mano, kad studijų programų kokybės užtikrinimą studijų rezultatų pagrindu aukštosios mokyklos pagerintų glaudžiau bendradarbiaudamos su darbo rinkos atstovais, o dauguma aukštųjų mokyklų administracijos atstovų – tobulindami dėstytojų didaktinį kompetentingumą.

students/graduates to work in companies; cooperation when developing and renewing study programmes was noted only in several researched Lithuanian higher education institutions. Majority of the surveyed employers think that higher education institutions could improve the assurance of study programmes on the basis of learning outcomes through closer cooperation with the representatives of a labour market. Majority of the managers of higher education institutions think that the same could be achieved through the development of teachers' didactic competence.

## LITERATŪRA / REFERENCES

- Allan A., Pileičikienė N. (2010). Teaching Quality Assessment in University Studies: Possibilities for Application of Student Survey // *The Quality of Higher Education*, No. 7. Kaunas: VMU, p. 60–87.
- Allen J., van der Velden R. (2005). *The flexible professional in the knowledge society: conceptual framework of the REFLEX project*. Maastricht University: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Al-Turki U. M., Duffuaa S., Ayar T., Demirel O. (2008). Stakeholders integration in higher education: supply chain approach // *European Journal of Engineering Education*, 33 (2), p. 211–219.
- Bayley C., French S. (2008). Designing a Participatory Process for Stakeholder Involvement in a Societal Decision // *Group Decision and Negotiation*, 17, p. 195–210.
- Delaney A. M. (2004). Ideas to enhance higher education's impact on graduates' lives; alumni recommendations // *Tertiary Education and Management*, 10, p. 89–105.
- European Commission (2003). *Researchers in the European Research Area, One Profession, Multiple Careers*. Communication, COM (2003) 436, July. Internetinis adresas: [ec.europa.eu/research/fp6/mariecurie.../careercommunication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/fp6/mariecurie.../careercommunication_en.pdf). Puslapis aplankytas 2010 m. vasario 8 d.
- European Commission (2005). *EU's Higher Education Achievements and Challenges: Frequently Asked Questions*. Press Memo, MEMO/05/133, April 20. Internetinis adresas: [ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comuniversity-faq\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comuniversity-faq_en.pdf). Puslapis aplankytas 2010 m. vasario 8 d.
- European Commission (2008). *New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs*. Communication, SEC(2008) 3058, December 16. Internetinis adresas: [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/com868\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/com868_en.pdf). Puslapis aplankytas 2010 m. vasario 8 d.
- Foskett R. (2005). Collaborative partnership between HE and employers: a study of workforce development // *Journal of Further and Higher Education*, 29 (3), p. 251–264.
- Freeman R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Yorke M., Harvey L. (2005). Graduate Attributes and Their Development // *New directions for institutional research*, 128, p. 41–58.
- Kaminskienė L. (2008). *Socialinė partnerystė mokyklinėje profesinio rengimo sistemoje: daktaro disertacija*. Kaunas: VDU.
- Keogh J. J., Fourie W. J., Watson S., Gay H. (2010). Involving the stakeholders in the curriculum process: A recipe for success? // *Nurse Education Today*, 30, p. 37–43.
- Laplume A. O., Sonpar K., Litz R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us // *Journal of Management*, 34 (6), p. 1152–1189.
- Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. Kaunas: VDU.
- Lawson H. L. (2004). The logic of collaboration in education and the human servines // *Journal of Interprofessional Care*, 18 (3), p. 226–237.
- McDowell L., Sambell K. (1999). Fitness for Purpose in the Assessment of Learning: students as stakeholders // *Quality in Higher Education*, 5 (2), p. 107–123.
- Prades A., Rodríguez S. (2007). What can institutions learn from graduate surveys? In Bollaert L., Brus S., Curvale B., Harvey L., Helle E., Jensen H. T., Komljenović J., Orphanides A., Surssock A. (Eds.) *Embedding quality culture in higher education*. A selection of papers from the 1st European Forum for Quality Assurance, European University Association, p. 69–75.

Pukelis K. (2008). *Studijų rezultatai – esminė studijų kokybės sąlyga*. Pranešimas Vytauto Didžiojo universitete 2008 m. sausio mėn. 29 d.

Pukelis K., Pileičikienė N. (2006). Study Programme Quality Peculiarities at Some Lithuanian Universities and Colleges: Study Outcomes Paradigm // *The Quality of Higher Education*, No. 3. Kaunas: VMU, p. 20–43.

Pukelis K., Pileičikienė N. (2010). Improvement of Generic Skills Development in Study Programmes of Higher Education: The Graduates' Viewpoint // *The Quality of Higher Education*, No. 7. Kaunas: VMU, p. 88–107.

Salmi J. (2009). The Growing Accountability Agenda: Progress or Mixed Blessing? // *Higher Education Management and Policy*, 21 (1), p. 3–21.

Stoney C., Winstanley D. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain // *Journal of Management Studies*, 38(5), p. 603–626.

Studijų kokybės vertinimo centras (2009). *Vykdomų studijų programų vertinimo eigos aprašas ir metodiniai nurodymai*. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymas, 2009 m. spalio 30 d. Nr. 1-94, Vilnius. Internetinis adresas: [www.skvc.lt](http://www.skvc.lt). Puslapis aplankytas: 2010 m. sausio 29 d.

Studijų kokybės vertinimo centras (2010). *Vykdomų studijų programų vertinimo metodika*. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymas, 2010 m. gruodžio 20 d.

Nr. 1-01-162, Vilnius. Internetinis adresas: [www.skvc.lt](http://www.skvc.lt). Puslapis aplankytas 2011 m. sausio 15 d.

Šileikis V., Kaminskienė L. (2006). Socialinė partnerystė kvalifikacijos pripažinimo srityje // *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 12, p. 54–63.

Širca N. T., Nastav B., Lesjak D., Sulčič V. (2006). The labour market, graduate competences and study programme development: a case study // *Higher Education in Europe*, 31 (1), p. 53–64.

Teichler U. (2007). Does higher education matter? Lessons from a comparative graduate survey // *European Journal of Education*, 42 (1), p. 11–34.

Valiulis A. V. (2003). Transit economy market challenge and university respond // *European Journal of Engineering Education*, 28 (4), p. 453–464.

Vilela R. B., Austrilino L., Costa A. C. (2004). Using concept maps for collaborative curriculum development. In Canas A. J., Novak J. D., Gonzales F. M., (Eds.). *Proceedings of the First International Conference on Concept Mapping*. Pamplona, Spain.

Wilson E. J., Bunn M. D., Savage G. T. (2010). Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective // *Industrial Marketing Management*, 39, p. 76–90.

Winn M. (2001). Building Stakeholder Theory with a Decision Modelling Methodology // *Business Society*, 40 (2), p. 133–166.

*Įteikta 2011 m. liepos mėn.  
 Delivered 2011 July*

#### NORA PILEIČIKIENĖ

Mokslinių interesų kryptys: aukštojo mokslo studijų programų kokybė.

Research interests: quality of higher education study programmes.

Vytauto Didžiojo universitetas  
 Studijų kokybės centras

Vytautas Magnus University  
 Centre for Quality of Studies

S. Daukanto g. 27-314, LT-44249 Kaunas, Lithuania  
[n.pileicikiene@smf.vdu.lt](mailto:n.pileicikiene@smf.vdu.lt)