

# Liudvika LEIŠYTĖ, Don F. WESTERHEIJDEN

Dortmundo technikos universitetas, Twente universitetas

Technical University of Dortmund, University of Twente

## STUDENTAI KAIP KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SOCIALINIAI DALININKAI AŠTUONIOSE EUROPOS VALSTYBĖSE

## STUDENTS AS STAKEHOLDERS IN QUALITY ASSURANCE IN EIGHT EUROPEAN COUNTRIES

### SANTRAUKA

Kaip socialiniai dalininkai atstovaujami sprendimus priimančiuose aukštųjų mokyklų padaliniuose? Ar atsižvelgiama į jų nuomonę? Straipsnyje šie klausimai nagrinėjami vadovaujantis empiriniais tyrimais aštuoniose Europos valstybėse. Gauti rezultatai rodo, kad oficialių kliūčių atstovavimui daugumoje atvejų nėra, o socialinių dalininkų daroma įtaka pastaraisiais metais šiek tiek išaugo, tačiau aukštosiose mokyklose ją būtų galima dar labiau optimizuoti.

### PAGRINDINIŲ TERMINŲ APIBRĖŽIMAI

• *Socialinis dalininkas*: „asmuo ar asmenų grupė, galintys daryti įtaką organizacijos tikslų įgyvendinimui arba kai tas asmuo ar asmenų grupė yra įtakojami per tų tikslų įgyvendinimą“ (Freeman, 1984, p. 46). Straipsnyje šis terminas vartojamas pagal Europos kokybės užtikrinimo nuostatose ir gairėse esančią sąvoką kaip priešprieša aukštosios mokyklos dėstytojams, kurie pagal apibrėžimą taip pat būtų laikomi socialiniais dalininkais. Mes atskiriame vidinius socialinius dalininkus, einančius tam tikras pareigas aukštojoje mokykloje, ir išorinius socialinius dalininkus, kurie tokių pareigų neužima.

### ABSTRACT

How are stakeholders represented in higher education institutions' decision-making bodies that influence the quality of education, and are their viewpoints taken into account? This paper addresses this question taking into account the empirical evidence from eight countries in Europe. Findings indicate that formal barriers are largely absent, that stakeholder influence has grown somewhat over recent years, but that actual influence of stakeholders can be further optimised in higher education institutions.

### DEFINITIONS OF KEY TERMS

• *Stakeholder*: 'any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives' (Freeman, 1984, p. 46). In this article, and in line with usage in the ESG, the term is used in contrast to teaching staff from the higher education institution itself, who according to the definition would be stakeholders, too. We distinguish internal stakeholders, with a position inside the organisation of the higher education institution, from external stakeholders, who do not hold such a position.

- *Socialinio dalininko ryškumas*: laipsnis, pagal kurį vadovai suteikia pirmenybę socialiniam dalininkui (pagal Mitchel ir kt., 1997, p. 868). Naudojame ranginę paslėptųjų, laukiančiųjų ir pavyzdinių socialinių dalininkų skalę. Joje paslėptiesiems socialiniams dalininkams priskiriamas tik galios, teisėtumo arba skubos požymis; pavyzdiniai socialiniai dalininkai turi galios, teisėtumo ir skubos požymius, o tarpinei grupei priklausantys laukiantieji socialiniai dalininkai turi du iš trijų požymių.

## IVADAS

*Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės* (toliau – ESG) parengtos, kad kokybės užtikrinimo procedūros būtų suderinamos 47 valstybėse, priklausančiose Europos aukštojo mokslo erdvei (toliau – EAME). Šias nuostatas ir gaires priimame tokias, kokios jos yra, t. y., kaip to tikimasi ir iš aukštųjų mokyklų. ESG be kitų dalykų akcentuojamas ir socialinių dalininkų vaidmuo užtikrinant vidinę kokybę (Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija 2009). Pirmasis studentams svarbus paragrafas pateikiamas šių nuostatų ir gairių 1 dalyje: ESG, 1.1. nuostata (*išskirta autorių*):

*1.1. nuostata*: Kokybės užtikrinimo politika ir procedūros: Aukštosiose mokyklose turėtų būti įgyvendinama kokybės užtikrinimo politika, numatyti veikimo būdai, padedantys užtikrinti kokybę, ir vykdomų programų bei suteikiamų kvalifikacijų nuostatos. Aukštosios mokyklos taip pat turėtų sukurti terpę, kurioje itin vertinama kokybės bei kokybės užtikrinimo svarba mokyklos veiklai. Siekdamos šio tikslo aukštosios mokyklos turėtų sukurti ir įgyvendinti nuolatinio kokybės gerinimo strategiją. Tokia strategija, politika bei veikimo būdai turėtų būti įteisinti ir viešai skelbiami. Šiuose dokumentuose *turėtų būti numatytas studentų* bei kitų socialinių dalininkų vaidmuo.

- *Stakeholder salience*: the degree to which managers give priority to a stakeholder among competing claims (based on: Mitchel et al., 1997, p. 868). We employ an ordinal scale of latent, expectant and definitive stakeholders. In this scale, latent stakeholders have only power, legitimacy or urgency; definitive stakeholders have power, legitimacy and urgency, while the middle category of expectant stakeholders possess two of the three attributes.

## INTRODUCTION

The *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) are intended to ensure compatibility of quality assurance across the 47 countries in the European Higher Education area (EHEA). In this article, we take them as a given—just like higher education institutions are expected to do. Amongst other things, the ESG emphasize the role of stakeholders in internal quality assurance (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009). The first relevant passage for student representation is found in ESG's Part 1: European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions, standard 1.1 (emphasis added):

*Standard 1.1*: Policy and procedures for quality assurance: Institutions should have a policy and associated procedures for the assurance of the quality and standards of their programmes and awards. They should also commit themselves explicitly to the development of a culture which recognises the importance of quality, and quality assurance, in their work. To achieve this, institutions should develop and implement a strategy for the continuous enhancement of quality. The strategy, policy and procedures should have a formal status and be publicly available. They *should also include a role for students* and other stakeholders.

Studentai minimi ir ESG 1.2. nuostatoje, nurodančioje, kad į nuolatinį periodišką programų ir suteikiamų kvalifikacijų vertinimą turėtų būti įtraukiami išoriniai ekspertų grupių nariai (pvz., darbdaviai ir kitos susijusios organizacijos). Pabrėžiama, kad būtina garantuoti *studentų* dalyvavimą kokybės užtikrinimo veikloje. Šios nuostatos grindžiamos „politikos teorija“: į veiklą įtraukus socialinių dalininkų atstovus, pavyzdžiui, studentus, bus aiškiau, kokia kokybės samprata vartojama švietimo įstaigose ir užtikrinant jų veiklos kokybę.

Mes pripažįstame darbdavių bei kitų socialinių dalininkų įtakos svarbą, bet šiame straipsnyje susitelkiame į tai, kaip aštuonių Europos valstybių studentai dalyvauja užtikrinant kokybę aukštosiose mokyklose. Duomenys iš visų pasirinktų 28 aukštųjų mokyklų septyniose Europos valstybėse (Čekijoje, Latvijoje, Nyderlanduose, Lenkijoje, Portugalijoje, Slovakijoje ir Jungtinėje Karalystėje) surinkti per 2010–2013 m. vykdytą lyginamąjį tiriamąjį projektą „Kliūtys, su kuriomis susiduriama skleidžiant Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires instituciniu lygmeniu“ (angl. *Identifying barriers in promoting European Standards and Guidelines for Quality Assurance at institutional level* – IBAR; internetinis adresas [www.ibar-llp.eu](http://www.ibar-llp.eu)). Buvo pasirinktos įstaigos, priklausančios skirtingiems aukštųjų mokyklų tipams, tad kiekvienos valstybės situaciją reikėjo interpretuoti savaip. Pavyzdžiui, į binarines sistemas įtraukėme tyrimų universitetus (angl. *research university*) ir kolegijas (angl. *universities of applied sciences*). Taip pat, jei tik buvo įmanoma, stengėmės įtraukti dideles ir mažas, bendro pobūdžio ir specializuotas įstaigas.

Taikyti šie tyrimo metodai: papildoma reglamentų, strateginių planų, politinių dokumentų, kokybės užtikrinimo vadovų ir pan. analizė, nuo keleto iki kelių dešimčių pusiau struktūruotų ekspertų interviu kiekvienoje aukštojoje mokykloje, naudojant

Students are also mentioned in the guidelines belonging to ESG 1.2, which state that periodic reviews of programmes and awards should include external panel members, such as employer organisations and other relevant organizations. It is underlined that the participation of *students* in quality assurance activities should be ensured. The ‘policy theory’ underlying these standards is that including stakeholder representatives such as students will lead to a more comprehensive understanding of the concept of quality as it is actually used in institutional practices around education and its quality assurance.

While recognizing the crucial importance of employers’ and other stakeholders’ contributions, in this article we will concentrate on how students are given a role in quality assurance within higher education institutions in eight European countries. Data on in total 28 selected higher education institutions in seven European countries (the Czech Republic, Latvia, the Netherlands, Poland, Portugal, Slovak Republic and the United Kingdom) were collected in the framework of a comparative research project, *Identifying barriers in promoting European Standards and Guidelines for Quality Assurance at institutional level* (IBAR), which ran in the period 2010–2013 ([www.ibar-llp.eu](http://www.ibar-llp.eu)). Institutions were chosen to represent different types of higher education institutions in their countries, which needed interpretation in each country separately. For instance, in binary systems we included research universities and universities of applied sciences. Also there was, where possible, a spread of large and small, comprehensive and specialised institutions.

Research methods included complementary application of analysis of (as applicable) regulations, strategic plans, policy papers, quality assurance manuals, etc. and between a handful and several dozen semi-structured expert interviews in each higher education institution, based on a cross-nationally common set of research questions;

bendrus tyrimo klausimus. Tyrimu orientuojamasi į institucinį lygmenį (įstaigų vadovai, kokybės užtikrinimo pareigūnai, dėstytojai, studentai). Stengiantis dar geriau atskleisti nacionalines struktūras ir sąlygas, papildomi duomenys rinkti iš dokumentų ir, prirėikus, pasitelkiant interviu, atliktuose ministerijose ar kokybės užtikrinimo agentūrose. Aštuntos valstybės – Lietuvos duomenys šiai studijai pagal panašius kriterijus surinkti iš dviejų aukštųjų mokyklų remiantis interviu su kokybę užtikrinančiais pareigūnais, studentais ir dėstytojais bei atlikus institucinių dokumentų analizę 2012–2013 m.

Bandant apžvelgti studento vaidmenį vidinio kokybės užtikrinimo valdymo procese, nagrinėtos valstybinės ir institucinės strategijos bei praktikos. Šioje analizėje mažiau dėmesio skirta formaliems kokybės užtikrinimo procesams, vykstantiems kas penkerius metus ar rečiau, bet orientuojamasi į tęstinius vidinius procesus, kasdien darančius įtaką švietimo kokybei. Straipsnyje siekiama ne tik išryškinti kylančias kliūtis, bet ir pateikti geros praktikos pavyzdžių, kai studentai įtraukiami į procesus, susijusius su kokybės užtikrinimu aukštosiose mokyklose ir aukštojo mokslo sistemose.

## 1

### SOCIALINIO DALININKO SAMPRATA

Socialinio dalininko sampratą pasiskolinome iš vadybos literatūros ir pirmiausia pateikiame R. E. Freeman'o (1984, p. 46) socialinio dalininko apibrėžimą (žr. pagrindinių terminų apibrėžimai). Remdamiesi socialinių dalininkų atpažinimo teorija (Mitchel ir kt., 1997), šio projekto tikslais naudojame platųjį socialinio dalininko sąvokos apibrėžimą, kad į tyrimą būtų įtraukiami visi esantys ir potencialūs socialiniai dalininkai. Tačiau reikia pažymėti, kad orientuojamės į tam tikrą socialinių dalininkų kategoriją, t. y. tuos, kurie

the emphasis was on the institutional level (institutional leaders, quality assurance officers, teaching staff, students), with additional data gathering through documents and if necessary interviews at ministries or quality assurance agencies to paint the national frameworks and conditions. Data on Lithuania were added to this study from two institutions along similar criteria, which were studied by aid of interviews with quality assurance officers, students, and teachers as well as through institutional document analysis in 2012–2013.

In looking at roles of students in governance of internal quality assurance, national and institutional policies and practices have been analysed. Our analysis focuses less on the formal quality assurance processes that happen once every five or more years, and more on the continuing internal arrangements that influence the quality of education on a daily basis. The article aims to highlight on the one hand barriers and on the other hand examples of good practice in including students in the governance and processes related to quality assurance across the higher education institutions and systems.

## 1

### STAKEHOLDER CONCEPT

We borrow the concept of stakeholders from the management literature. We start with Freeman's (1984, p. 46) definition of stakeholder (see definitions of key terms). Based on the theory of stakeholder identification (Mitchel et al. 1997) we use a broad definition for the purposes of this project so that no stakeholders, potential or actual, are excluded from analysis a priori. However, we want to focus on a specific category of stakeholders, i.e. those that have a 'stake' (following Brenner, 1992), that is, those that have an ability to influence the

„yra suinteresuoti“ (pagal Brenner, 1992) ir gali daryti įtaką universitetinės veiklos kryptį, elgsenai, procesams ir rezultatams. IBAR projekte toks „suinteresuotumas“ reiškia asmeniui / grupei suteikiamą galimybę daryti įtaką universitete taikomam dėstymo ir studijavimo kokybės apibrėžimui bei vidiniams kokybės užtikrinimo procesams.

Aukštojo mokslo sistemoje socialiniai dalininkai užima skirtingas pozicijas, tad tikimasi, kad skirsis ir jų nuomonė, ką reiškia aukštasis mokslas ir aukštojo mokslo kokybė. Jau buvo minėta, kad „egzistuoja (mažiausiai) tiek skirtingų aukštojo mokslo kokybės apibrėžimų, kiek yra skirtingų socialinių dalininkų kategorijų (pvz., studentai, studijų personalas, mokslo bendruomenės, vyriausybė ir darbdaviai), *padauginus* iš šių socialinių dalininkų turimų tikslų ar užmojų skaičiaus“ (Brennan, Goedegebuure, Shah, Westerheijden, Weusthof, 1992, p. 13). Todėl į kokybišką darbą aukštosiose mokyklose socialiniai dalininkai galėtų žvelgti skirtingai, turėdami kitokių lūkesčių ir keldami skirtingus reikalavimus (šiuo atveju – profesinių organizacijų galimybę kontroliuoti absolventų prieigą prie profesijos, pavyzdžiui, per profesinę akreditaciją). Taip jie galėtų išplėsti diskusijas apie kokybę aukštojoje mokykloje.

R. K. Mitchelas ir kt. (1997), pasinaudami trimis kriterijais, stengėsi nustatyti socialinių dalininkų grupių ir jų interesų svarbą. Pagal tai vėliau sukurta socialinių dalininkų hierarchija. Skirstymas atliekamas remiantis socialinių dalininkų *ryškumu* (angl. *salience*), kuris apibrėžiamas kaip „laipsnis, pagal kurį vadovai pirmenybę suteikia tam tikram socialiniam dalininkui“ (Mitchel ir kt., 1997, p. 868). Trys jų naudojami kriterijai yra galia (angl. *power*), teisėtumas (angl. *legitimacy*) ir skuba (angl. *urgency*). Tam tikra grupė turi *galios*, jeigu norėdama įvykdyti savo valią „gali naudotis privalomojo pobūdžio, utilitarinėmis ar normatyvinėmis priemonėmis“ (Mitchel ir kt., 1997, p. 865). *Teisėtumas*

university's behaviour, direction, process or outcomes. In the case of the IBAR project the 'stake' means the ability of a particular actor/group to influence the university's definition of quality of teaching and learning and the internal quality assurance processes.

Stakeholders, from their different positions regarding the higher education system, are expected to hold different opinions of what higher education, and quality in higher education, mean for them. As we phrased it a long time ago: 'there are (at least) as many definitions of quality in higher education as there are categories of stakeholders (such as students, teaching staff, scientific communities, government and employers), *times* the number of purposes, or dimensions, these stakeholders distinguish' (Brennan, Goedegebuure, Shah, Westerheijden, & Weusthof, 1992, p. 13). Stakeholders could, therefore, bring different perspectives, expectations and requirements (the latter in the case of professional organisations with control over access of graduates to the profession e.g. through professional accreditation) to bear on quality work in the higher education institutions. In that way, they enrich the debate on quality in the institution.

Mitchel et al. (1997) employed three criteria to identify the importance of stakeholder groups and interests which create a stakeholder hierarchy. The ordering builds on stakeholder *salience*, defined tautologically as "[t]he degree to which managers give priority to competing stakeholder claims" (Mitchel et al., 1997, p. 868). They use the three criteria of power, legitimacy and urgency. A party has *power* in a relationship "to the extent that it can gain access to coercive, utilitarian or normative means" (Mitchel et al., 1997, p. 865) to impose its will. Secondly, *legitimacy* is described as "socially accepted and expected behaviour" (Mitchel et al., 1997, p. 866). *Urgency*, which adds the dynamic component to the authors' theoretical model, is defined as "the degree to which a stakeholder claims call

apibrėžiamas kaip „socialiai priimtinas ir pageidaujamas elgesys“ (Mitchel ir kt., 1997, p. 866). Teoriniam autorių modeliui dinamiskumo suteikia *skubos* komponentas, nurodantis, kaip „greitai socialinių dalininkų pareiškimai sulaukia dėmesio“ (Mitchel ir kt., 1997, p. 867.). Tačiau jeigu bandytume į galia, teisėtumą ir skubą pažvelgti iš platesnės socialinės perspektyvos, t. y. vertintume socialinių dalininkų ypatybes ne iš vadybinės perspektyvos, tai Mitchell ir kt. tipologiją puikiausiai galėtume naudoti norėdami aprašyti socialinius dalininkus.

Šioje studijoje socialinio dalininko *galios* komponentas galėtų būti *veto* teisė studijų kokybės klausimus sprendžiančiuose komitetuose arba aukštas statusas visuomenėje, arba galimybė versle naudotis utilitarinėmis ar normatyvinėmis priemonėmis. Be to, *galios* turintis socialinis dalininkas ne tik pasyviai dalyvauja programos rengiančių komitetų veikloje, bet ir turi svarų balsą rengiant programas, net daro įtaką studijų turinio pokyčiams. *Teisėtumas* šiame straipsnyje suprantamas kaip bendri socialinių dalininkų lūkesčiai, susiję su jų atstovavimu įvairioms valdžios įstaigoms, programos rengiantiems komitetams ir kokybės užtikrinimo procesams. *Galiausiai*, į *skubos* komponentą įeina socialinių dalininkų atvykimas dalyvauti susirinkimuose, teikti pasiūlymus, diskutuoti bei stebėti veiksmų rezultatus (pvz., programų plėtrą). Aukštas *skubos* lygis pasiekiamas, jeigu socialinis dalininkas turi galimybę bet kada dalyvauti vidinėse kokybės užtikrinimo procedūrose, nuolat tikrina pažangą ir dirba su konkrečiu darbotvarkės klausimu, kol pasiekia rezultatą.

Socialinio dalininko ryškumo lygis apskaičiuojamas sudėjus visus tris kriterijus. Pagal tai, ar socialinis dalininkas patenkina vieno, dviejų ar visų trijų kriterijų reikalavimus, juos galima skirstyti į tris grupes: paslėptuosius (angl. *latent*), laukiančiuosius (angl. *expectant*) ir pavyzdinius (angl. *definitive*).

for immediate attention” (Mitchel et al., 1997, p. 867). However, if we take a more broadly social perspective to define power, legitimacy and urgency, assessing stakeholder characteristics independent of the managerial point of view, the Mitchell et al. typology may well be used to characterize stakeholders in higher education.

In the current study the *power* of a stakeholder category could be a veto power in the committees associated with educational quality, it could be high status in society or business having utilitarian or normative means. In terms of having a say in programme development, a powerful stakeholder is not only present in programme committees, but has a strong say in programme development and influences changes made to curricula. Further, in the current study the *legitimacy* of a stakeholder category can be understood as widely-shared expectations to be represented in various governance bodies, programme committees or quality assurance processes. Finally, in the context of this study *urgency* of a stakeholder means presence and participation in the meetings, such as putting forward proposals and comments and following up on the action results, such as programme improvements. A high urgency is present if a stakeholder has a possibility to participate in internal quality assurance procedures at any time, constantly checks the progress and maintains specific point on the agenda for as long as needed until the result is achieved.

The degree of salience of stakeholders depends on the cumulative addition of all three criteria. Depending on meeting one, two or three of these criteria stakeholders can be characterized into three categories—latent, expectant or definitive. At the lowest rung of the stakeholder salience alignment ranges the *latent* stakeholder, meaning that stakeholders from this class are only in the possession of one of the three fundamental attributes. From the management perspective, as the salience of

Žemiausios pakopos, t. y. mažiausiai ryškūs, – *paslėptieji* socialiniai dalininkai, tenkinantys tik vieno iš įvardytų komponentų reikalavimus. Šių socialinių dalininkų ryškumas yra nedidelis, tad žvelgiant iš vadovybės perspektyvos – vadovai nelabai stengiasi tenkinti paslėptųjų socialinių dalininkų interesus arba visiškai į juos neatsižvelgia. Antroji socialinių dalininkų kategorija apima vadinamuosius vidutiniškai ryškius, arba *laukiančiuosius*, socialinius dalininkus. Šie tenkina du iš trijų svarbiausių komponentų reikalavimus, todėl yra gana ryškūs ir atkreipia į save vadovų dėmesį. Paskutinė Mitchelo ir kt. (1997) kolegų tipologijos kategorija – *pavyzdiniai* socialiniai dalininkai, tenkinantys visų trijų komponentų reikalavimus ir esantys labai ryškūs, t. y. jų interesai vadovams bus prioritetiniai.

Reikia pasakyti, kad R. K. Mitchelo ir kt. (1997) įvardytos socialinių dalininkų kategorijos nėra uždaros ir bet kuris žemesnėje pakopoje esantis socialinis dalininkas gali pakilti į aukštesnę, įgijęs trūkstumų savybių. Todėl ir nuo paties socialinio dalininko strateginių veiksmų priklauso, ar bus ir kaip bus atsižvelgta į jo interesus (Mitchel ir kt., 1997).

Kai kuriose Europos valstybėse studentai kaip socialiniai dalininkai jau seniai dalyvauja universiteto valdymo procese, o keliose šalyse, dar iki 2005 m. pasirodant ESG, studentai buvo įtraukti į kokybės užtikrinimo procedūras ir struktūras (Shattock, 2002; Menon, 2005).

## 2

### REZULTATAI

Rezultatai gauti pagal tyrime naudotus klausimus. Skyriaus pabaigoje esančioje 1 lentelėje pateikta rezultatų apie socialinių dalininkų kategorijas santrauka. Išsamesnę septynių valstybių (Lietuva neįtraukta) studijos ataskaitą galima rasti internetiniu adresu [www.ibar-lp.eu](http://www.ibar-lp.eu).

these stakeholders is rather low, managers may not do anything to fulfil latent stakeholders' interests or even completely refrain from taking them into account. The second category of stakeholders constitutes the so-called moderately salient or *expectant* stakeholders. Stakeholders of this level possess two of the three relevant attributes and thus enjoy a higher degree of salience and draw the attention of the managers. The final category of the Mitchel et al. typology is the *definitive* stakeholder, who possesses the entire set of attributes and who is highly salient to managers, meaning that ultimate priority will be given to the interests of those stakeholders.

Overall, it should be considered that Mitchel et al.'s (1997) concepts are not exclusive and that any stakeholder at the lower levels may rise to become a definitive stakeholder by acquiring missing attributes. Thus, it also depends on stakeholders' strategic actions if and to what degree their interests will be taken into consideration (Mitchel et al., 1997).

Students as stakeholders have been included in university governance since a long time in some European countries, and also in some countries were included in quality assurance procedures and structures before the ESG arrived in 2005 (Shattock, 2002; Menon, 2005).

## 2

### FINDINGS

The findings will be reported here according to the research questions that guided the study. A table summarising the findings in terms of stakeholder categories is included at the end of this section. A more detailed report regarding findings from the seven-country study (without Lithuania) can be found on [www.ibar-lp.eu](http://www.ibar-lp.eu).

## 2.1

### AR TAIKOMI NACIONALINIAI TEISĖS AKTAI?

Pirmas klausimas: *Kokiais nacionaliniais teisės aktais vadovaujasi aukštosios mokyklos, norėdamos įtraukti socialinius dalininkus į kokybės klausimus sprendžiančių ir reikiamus sprendimus priimančių bei patariamojo pobūdžio institucijų veiklą?*<sup>1</sup> Klausimo formuluotė suponuoja, kad norint atsižvelgti į socialinių dalininkų nuomonę reikia, jog sprendimus priimančių institucijų veikloje kažkas oficialiai jiems atstovautų. Ši prielaida galioja visoms valstybėms, išskyrus Jungtinę Karalystę, kur Kokybės užtikrinimo agentūros *Veiklos kodeksas* kalba apie socialinių dalininkų reikalavimų tenkinimą nebūtinai jiems atstovaujant. Pačios aukštosios mokyklos nusprendžia, kaip atsižvelgti į socialinių dalininkų nuomonę garantuojant kokybės procesus, tačiau Kokybės užtikrinimo agentūra situaciją aiškina atlikdama vidaus auditą. Kitose šalyse studentai buvo įtraukti į nacionalinius teisės aktus, skirtus aukštųjų mokyklų sprendimų priėmimo sistemoms, siejamoms su kokybės užtikrinimu. Lenkijoje ir Slovakijoje kiti išoriniai socialiniai dalininkai nebuvo įtraukti. Šiose valstybėse dėl seniau buvusios pernelyg didelės komunistų partijos įtakos akademinė laisvė ir aukštųjų mokyklų autonomiškumas yra griežtai saugomi nuo bet kokios įtakos iš išorės.

Studentų atstovavimas aštuoniose valstybėse organizuojamas universiteto lygmenyje. Bendrai nustatomos taisyklės, taikomos aukštosios mokykloms padaliniams, pavyzdžiui, fakultetams. Daugelyje atvejų nurodoma, kokią dalį universiteto valdyme sudarys socialiniai dalininkai. Paprastai taip užtikrinama, kad dauguma balsų bus skirta aukštosios

<sup>1</sup> Daugelyje valstybių, į šią studiją įtrauktu, dėmesys skiriamas beveik tik valstybinėms aukštosios mokykloms. Veikiausiai taip yra dėl valstybinio aukštojo mokslo užimamos dalies šalyje. Mes taip pat vadovausimės šia strategija.

## 2.1

### NATIONAL RULES FOR REPRESENTATION?

We first asked *which national rules govern higher education institutions' inclusion of stakeholders in decision-making or advisory bodies that have a say about quality-relevant issues?*<sup>1</sup> The way this research question was phrased presupposed that taking account of stakeholders' viewpoints necessitates their physical presence in decision-making bodies through formal representation. This assumption holds for most countries but not for the UK, where the *QAA Code of practice* is phrased in terms of stakeholders' requirements, not necessarily by way of representation. How stakeholders' viewpoints are accommodated in higher education institutions' quality assurance, is left to their autonomous decisions—though the QAA will check it during its institutional audits. In all countries except the UK, then, students were included in the national regulations on quality assurance decision-making frameworks of higher education institutions. In Poland and Slovakia every other stakeholder representation was explicitly excluded; there, academic freedom and institutional autonomy were strictly protected from all kinds of external influence in reaction to the too great influence of the political party during communism.

Representation of students in eight countries is organised at the level of the university as a whole. Rules applying to units within institutions, such as faculties, are also quite generally laid down. In most countries, proportions of stakeholders are specified. In many cases, a majority of votes for academics from within the institution is guaranteed in this way; in some cases, however, it is specified that students and external stakeholders together

<sup>1</sup> In most countries included in the study, attention goes almost exclusively to public higher education institutions—probably in line with the proportion of public higher education in the country. We shall follow that route here, too.



mokyklos akademiniam personalui. Tačiau pasitaiko atvejų, kai nurodoma, jog daugumą sudarys studentai ir išoriniai socialiniai dalininkai (pvz., Nyderlandų kolegijų programų komitetuose).

Visose valstybėse studentai atstovaujami aukščiausio vadovybės organo, t. y. senato (ar jo atitiktens). Labiau į užduotis orientuotose struktūrose, pavyzdžiui, senato švietimo ir kokybės komitetuose, programų valdymo ir egzaminų tarybose, akademinis personalas sudaro daugumą, o studentai arba kiti studijuojantieji minimi tik kaip socialiniai dalininkai, turintys mažumos teisę.

Nacionaliniai teisės aktai, skirti studentų vaidmeniui su kokybe siejamų sprendimų priėmimo procesuose apibrėžti, dažniausiai sudaro aukštojo mokslo įstatymų dalį (išskyrus Jungtinę Karalystę). Kai kuriose valstybėse svarbią vietą užima ir kokybės užtikrinimo agentūros įstatatai (pvz., Nyderlanduose, Jungtinėje Karalystėje).

Septynių valstybių nacionaliniuose teisės aktuose pastaruoju metu nepadaryta jokių pokyčių, susijusių su socialinių dalininkų atstovavimu aukštosiose mokyklose. Tačiau Lietuvoje, 2009 m. priėmus Aukštojo mokslo įstatymą (kuris vėliau buvo užginčytas Konstituciniame teisme), aukštosios mokyklos iš esmės pakeitė valdymo struktūras, kad į tarybų veiklą būtų įtraukiami išoriniai socialiniai dalininkai. Tačiau nepastebėjome, kad ESG būtų padariusios tiesioginę įtaką aukštosioms mokykloms.

## 2.2

### AR BE NACIONALINIŲ TEISĖS AKTŲ NAUDOJAMOS IR INSTITUCINIO AR ŽEMESNIO LYGMENS TAISYKLĖS?

Nagrinėjome, ar *be to, kas reglamentuojama nacionaliniais teisės aktais, aukštosios mokyklos taiko ir savo sukurtas taisykles dėl studentų įtraukimo į kokybės klausimus sprendžiančių ir patariamųjų valdymo organų veiklą?*

form the majority (e.g. in programme committees in universities of applied science in the Netherlands).

In all countries, student representation takes place in the general, supreme democratic body, the senate (or equivalent). In more task-oriented forums, e.g. education and quality committees of the senate, programme management or examination boards, academics make up the major part of the forum and only students or fellow-academics are mentioned as stakeholders with a minority position.

The national regulations concerning students in quality-related decision-making are usually part of higher education laws (except in the UK). In some countries, the quality assurance agency's bylaws also play a major role (e.g. in the Netherlands, UK) in this respect.

Recent changes in the national rules about representation of stakeholders in higher education institutions were not noted in seven of the countries involved, but Lithuanian higher education institutions changed their governance structures markedly to include external stakeholders in the institutional boards since the 2009 Law on Higher Education (which was later contested at the Supreme Court). However, we could not detect any direct influence of the ESG on higher education institutions.

## 2.2

### INSTITUTIONAL AND LOWER-LEVEL RULES IN ADDITION TO NATIONAL ONES?

Second, we studied if there were *institutional rules on inclusion of students in decision-making or advisory bodies that have a say about quality-relevant issues beyond what is prescribed nationally?*

Be abejo, aukštosios mokyklos vadovaujasi nacionaliniais teisės aktais, bet neretai įtraukia ir papildomus, su socialiniais dalininkais susijusius, aspektus. Visose tirtose valstybėse radome geros praktikos atvejų, kur aukštosios mokyklos atidžiai sprendė, kokie išoriniai dalininkai yra svarbiausi ir kaip galima juos įtraukti kaip atstovus į aukštosios mokyklos valdymą. Pasitaikė atvejų, kad buvo įtraukti ir studentai. Verta paminėti Latvijos pavyzdį: norėdama apsaugoti nuo įvairių nepotizmo formų, aukštoji mokykla pakeitė savireguliacijos procedūras ir įtraukė studentus į akademinę etiką prižiūrinčių tarybų veiklą.

### 2.3 TIKROJI SOCIALINIŲ DALININKŲ DAROMA ĮTAKA, YPAČ STUDIJŲ TURINIUI IR STANDARTAMS

Norėdami išsiaiškinti, ar socialinių dalininkų atstovavimas nėra tik simbolinis dalykas, paklausėme: *Kiek atsižvelgiama į socialinių dalininkų nuomonę?*

Paaiškėjo, jog atsakymams didžiausią įtaką darė akreditavimo organizacijų reikalavimai. Įprastai kokybės užtikrinimo agentūros reikalauja, kad aukštosios mokyklos atsižvelgtų į socialinių dalininkų išreikštą nuomonę dėl paprastų kokybės užtikrinimo procesų (visose valstybėse) arba kuriant ar peržiūrint studijų turinį (Nyderlanduose, Lenkijoje, Jungtinėje Karalystėje), net jei tiksliai nenurodoma, kad socialiniai dalininkai turėtų užimti vietas tarybose ar sprendimus priimančiuose organuose. Tokiais atvejais, be abejo, socialiniai dalininkai didžiausią įtaką daro išorinio kokybės užtikrinimo ir vidinio studijų proceso patikrinimo procedūroms.

Tačiau daugiausia apie realią daromą įtaką pasako ne teisės aktai, o nusistovėjusi praktika. Pavyzdžiui, pastebėjome, kad Portugalijoje akademinis personalas stengiasi

As a rule, higher education institutions apply the national rules. Additional ‘openings’ to stakeholders are however, far from rare. In all studied countries we found cases of good practices, where higher education institutions have thoughtfully considered which external stakeholders are most relevant to them, and how they could be represented inside the institution. In a few cases, students were involved. In an outstanding example involving arrangements of academic self-regulation to safeguard against inbreeding and other forms of nepotism, a Latvian institution had students on boards overseeing academic ethics.

### 2.3 ACTUAL STAKEHOLDER INFLUENCE, IN PARTICULAR ON CURRICULUM AND STANDARDS

To find out if stakeholder representation meant more than ‘token’ presence, we asked *To what extent are stakeholder’s views taken into account?*

Requirements of accreditation organisations play a steering role in the answers found for different higher education institutions to this research question. Regularly, quality assurance agencies demand that higher education institutions take stakeholders’ points of view into account in regular quality assurance processes (all countries), or during curriculum design or revisions (the Netherlands, Poland, UK) even if they do not specify that stakeholders should hold positions on councils or decision-making bodies. Clearly then, external quality assurance and internal curriculum reviews are major occasions for stakeholder influence.

Practices are more determining than regulations, however, when it comes to actual influence. In Portugal, for example, we noted an attitude among academics to limit the influence of

apriboti studentų įtaką sprendžiant studijų turinio reformų ar programų pokyčių klausimus, nes manoma, kad tai – akademinė sfera. Kai kuriais atvejais Jungtinės Karalystės ir Čekijos studentų indėlis taip pat gana simbolinis. Nors jiems oficialiai atstovaujama, bet tai nedaro įtakos sprendžiant vidinio kokybės užtikrinimo procedūrų ar esminių programų pokyčių klausimus. Nors yra numatytos aiškios studijų dalyko įvertinimo procedūros ir šiuo klausimu vykdomos studentų apklausos, jų balsas ne visada išgirstamas ir neretai jie nesulaukia grįžtamosios reakcijos. Taigi Čekijoje ir Portugalijoje studentams ne visada atstovaujama žemesnio lygmens komitetuose. Jungtinėje Karalystėje sprendimai, susiję su programų kokybe, priimami gana centralizuotai. Itin svarbūs čia nacionaliniai studentų pasitenkinimo apklausos rezultatai, parodantys tam tikrų programų reitingus. Todėl nuo 2005 m. kasmet atliekamos nacionalinės apklausos padarė Jungtinės Karalystės studentus galinga jėga, skatinančia (skubos komponentas) administracijos darbuotojus ir dėstytojus tobulinti programas. Panašų poveikį nacionalinė studentų apklausa turi ir Nyderlanduose, nors reikia pastebėti, kad studentų atstovavimas ir grįžtamoji reakcija dėl kursų tobulinimo žemesniajame lygmenyje yra dar galingesni nei Jungtinėje Karalystėje. Šios dvi sistemos rodo, kad universiteto vadovybė jaučia studentų kaip socialinių dalininkų daromą įtaką ir naudoja nacionalinių ir vietinių apklausų rezultatus ne tik gerindama vidines studijų programas, bet ir kurdama išorinį prestižą ir teisėtumą. Todėl Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų studentus galima vertinti kaip pavyzdinius socialinius dalininkus.

Kai kurie analizės dalyviai teigė, kad „konsultacijos yra tik simbolinės“, kitaip tariant, kai kuriais atvejais vadovaujamosi konsultacijų su studentais taisyklėmis, tik jos neturi poveikio vidiniam aukštųjų mokyklų gyvenimui. Šis fenomenas vadinamas (nesveiku) „taisyklių laikymusi“ (van Vught, 1994). Be to

students when it comes to curriculum reforms or programme changes, as this is perceived to be in the academic domain. Similarly, in some UK and Czech cases the student's input could be rather 'tokenistic' as despite the formal representation, students do not affect the changes when it comes to internal quality assurance procedures or substantial programme changes. The voice of students in student course evaluation does not necessary get through and lead to the feedback to students but at the same time, clear procedures for evaluation of courses through student surveys are in place. While the issue in the Czech Republic and Portugal is that students are not always represented at the shop-floor level committees, in the UK situation decision making regarding quality of programmes is rather centralized and there national student satisfaction scores are important as they signal the rankings of particular programmes. Thus, in fact, UK students are very powerful and provide a sense of urgency to the administrators and teachers to improve programmes due to this national survey mechanism which has been conducted annually since 2005. Similar practices are observed regarding the impact of national student survey in the Dutch case studies, although there the student representation and feedback for course improvement at the shop-floor level as well as overall power seems even stronger than in the UK. These two systems show that university management experiences the impact of students as stakeholders, as they use the results of national and local surveys not only for the internal study programme improvement, but also for building legitimacy and prestige externally. Thus students in the UK and the Dutch cases can be characterized as definitive stakeholders.

Nevertheless, some in our case studies said that 'consultations can feel "tokenistic".' In other words, in some cases student consultation rules are complied with, but they do not affect the 'inner life' of higher education institutions; this phenomenon has been called an

pastebima, kad į studentų išreikštą nuomonę skirtingai atsižvelgiama ir tos pačios aukštosios mokyklos fakultetuose. Atrodo, labai didelėse įstaigose nėra bendro mechanizmo, kurį visi fakultetai ir katedros, peržiūrėdami studijų turinį, naudotų, siekdami atsižvelgti į studentų nuomonę.

## 2.4

### GAUTŲ REZULTATŲ SANTRAUKA

Nacionaliniai ir instituciniai reglamentai, skirti studentų atstovavimui, apibrėžia jų kaip socialinių dalininkų *teisėtumą*. Gauti duomenys rodo, kad visų aštuonių valstybių studentai laikomi svarbia grupe užtikrinant kokybės užtikrinimo procesų teisėtumą. Daugiau skirtumų tarp valstybių pastebėta nagrinėjant *galios* ir *skubos* komponentus. Aukštosiose mokyklose daryti interviu atskleidė daugiau nei reglamentai ir kiti dokumentai. Kaip minėjome, tikrojo studentų įsitraukimo stebėjimas parodė, jog tik Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų studentai pasiekė pavyzdinių socialinių dalininkų lygį.

Išnagrinėjus išsamius empirinius duomenis ir juose vyraujančią įvairovę institucinių ir fakultetų lygmenimis, 1 lentelėje pateiktas bendras socialinių dalininkų ryškumo lygis kiekvienoje valstybėje.

(unhealthy) ‘culture of compliance’ (van Vught, 1994). Moreover, there is a strong variability of student’s voice influence among different faculties even in one institution. It seems that especially in large institutions there is no unified mechanism which would be routinely used in all faculties and departments to incorporate student views in curriculum revision.

## 2.4

### SUMMARY OF FINDINGS

The national and institutional regulations on representation of students define the *legitimacy* of students as stakeholders. The data show that students have been perceived as important for the legitimacy of quality assurance processes across all eight countries. Regarding *power* and *urgency* more variation can be observed between the countries; here the interviews in higher education institutions proved more telling than regulations and other documents. As we mentioned, only in the UK and the Netherlands students reached the level of definitive stakeholders when we looked at their actual involvement.

Glossing over the variety per institution and even per faculty that were present in the detailed empirical findings, the general level of salience of students per country can be summarised as in Table 1.

1 lentelė. **Studentai kaip socialiniai dalininkai: aštuonių valstybių atvejo analizė**Table 1. **Students as stakeholders in the case studies of eight countries**

	PASLĖPTIEJI SOCIALINIAI DALININKAI LATENT STAKEHOLDERS	LAUKIANTIEJI SOCIALINIAI DALININKAI EXPECTANT STAKEHOLDERS	PAVYZDINIAI SOCIALINIAI DALININKAI DEFINITIVE STAKEHOLDERS
<b>Lietuva</b> <b>Lithuania</b>		Studentai (teisėtumas ir galia) Students (legitimacy and power)	
<b>Latvija</b> <b>Latvia</b>		Studentai (teisėtumas ir galia) Students (legitimacy and power)	
<b>Nyderlandai</b> <b>Netherlands</b>			Studentai (galia, skuba ir teisėtumas) Students (power, urgency and legitimacy)
<b>Lenkija</b> <b>Poland</b>		Studentai (galia ir teisėtumas) Students (power and legitimacy)	
<b>Slovakija</b> <b>Slovakia</b>		Studentai (galia ir teisėtumas) Students (power and legitimacy)	
<b>Čekija</b> <b>Czech Republic</b>	Studentai (teisėtumas) Students (legitimacy)		
<b>Portugalija</b> <b>Portugal</b>	Studentai (teisėtumas) Students (legitimacy)		
<b>Jungtinė Karalystė</b> <b>United Kingdom</b>			Studentai (teisėtumas, skuba ir galia) Students (legitimacy, urgency and power)

## IŠVADOS

Apibendrinant lyginamąją analizę, galima pasakyti: visų tirtų valstybių ir aukštųjų mokyklų socialiniai dalininkai, ypač studentai, yra įtraukiami į studijų kokybės veiklą. Nacionaliniai teisės aktai – svarbiausias veiksnys, skatinantis aukštosiose mokyklose diegti ESG, nes institucijos laikosi nacionaliniais teisės aktais nustatytų reikalavimų ir retai kuria vidinius reglamentus, griežtesnius nei nacionalinės struktūros. Todėl tam tikru atžvilgiu vyriausybės ir kokybės užtikrinimo agentūros sugebėjo sėkmingai įdiegti ESG atitinkančią praktiką ir įtraukti socialinius dalininkus į aukštųjų mokyklų procesus, susijusius su studijų kokybe.

Reikia pastebėti, kad pastaraisiais metais reglamentai mažai pasikeitė. Tik Lietuva svarbi išimtis. Todėl atrodo, kad ESG nedaro

## CONCLUSIONS

In summary of the comparative analysis, we may say that throughout all countries and higher education institutions studied, stakeholders and especially students are included in education quality work. National regulations seem to form the most important ‘driver’ to implement the ESG in higher education institutions in this regard: institutions comply with the national regulations and do not often develop internal regulations going much beyond the national frameworks. To a certain degree, then, governments and quality assurance agencies have been successful in establishing ESG-conform practices regarding the involvement of stakeholders in higher education institutions’ processes around quality of education.

Saying this, it has to be noted at the same time that there had been very few changes

didelės įtakos aukštosioms mokykloms arba, tiksliau sakant, ESG tik apiformino tai, kas jau susiklostė ankstesnių kokybės užtikrinimo praktikų išdavoje ir daugelis kurių buvo „atnaujintos“ iškart po Bolonijos deklaracijos paskelbimo (Schwarz, Westerheijden, 2004). Tačiau tikėtina, kad didžiausią poveikį, kalbant apie socialinius dalininkus, ESG padarė išoriniam kokybės užtikrinimui, t. y. tapo įprasta, kad studentai ir tarptautiniai (t. y. išoriniai!) kolegų atstovautų kokybės užtikrinimo agentūrų tarybose, vertinimo komiteuose ir pan. Mūsų studijoje mes, priešingai, daugiausia dėmesio skyrėme *vidiniam* kokybės užtikrinimui. Nors nacionaliniai ir (iš dalies) instituciniai *reglamentai* beveik nepakito, tikroji studentų ir kitų socialinių dalininkų įtraukimo į darbą su studijų kokybe aukštosiose mokyklose *praktika* per pastaruosius metus pasikeitė, t. y. pasikeitė reglamentų praktinis realizavimas institucijos lygmenyje. Be abejo, pokyčius visada skatina keli susiję veiksniai, todėl sunku tiksliai įvardyti, kuriuos pokyčius įtakojo ESG interpretavimas ir diegimas į praktiką. Be to, jau sakėme, kad kai kuriais atvejais studentų atstovavimas yra tik „simbolinis“, todėl reglamentų laikomasi tik paviršutiniškai.

Visų IBAR projekte dalyvavusių aukštųjų mokyklų ir dviejų Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinio ir išorinio kokybės užtikrinimo procesuose studentai visais lygmenimis išliko ryškiausia socialinių dalininkų grupė. Tačiau būtina pastebėti, kad užsienio ir ištęstinių studijų studentams atstovaujama nepakanamai. Studentų atstovai daugiausia yra jauni, nuolatinės studijų formos studentai, studijuojantys savo gimtojoje šalyje.

Dažnai pabrėžiama, kad studentų apklausų, kurios yra pagrindinė priemonė sužinoti nuomonę apie dėstymo kokybę, atsakymų procentas yra žemas. Vis dėlto aukštosios mokyklos ne itin sugeba skatinti studentus dalyvauti apklausose arba, kaip biudžetinės viešosios įstaigos, neturi daug

in regulations in recent years; Lithuania was an important exception. In that sense, there seems to be little influence of ESG on higher education institutions—or more probably the ESG codified what had already become practice through earlier quality assurance schemes, many of which had already been ‘upgraded’ immediately after the Bologna Declaration (Schwarz & Westerheijden, 2004). However it is also possible that the main effects of the ESG with regard to stakeholders have been on external quality assurance, making a common practice out of representation of students and international (external, that is!) peers on quality assurance agencies’ boards, evaluation committees, etc. In our study, on the contrary, we focused on *internal* quality assurance. Notwithstanding the relative stability of *regulations* at national and (to some extent) institutional levels, actual *practices* of involving students and other stakeholders in education quality work in higher education institutions have changed in recent years: the translations of regulations into organisational practices have changed. A caveat is of course that changes are always driven by a number of coinciding factors, and it is difficult to point out which changes exactly have been caused by the implementation and translation of the ESG. Another warning was given before: some of the student representation may be ‘tokenistic’, leading to superficial compliance.

In internal as well as external quality assurance, students emerge in all higher education institutions in the IBAR project and in the two studied Lithuanian institutions as the most prominent group of stakeholders at all levels. A ‘health warning’, however, needs stressing: overseas students and part-time students remain widely under-represented. Student representatives hail mainly from the relatively privileged group of young, full-time students studying in their home country.

Students’ response rates to questionnaires, which are often the main instrument to gather

galimybių rinktis. Tačiau net ir be papildomų materialinių paskatų galima studentus greitai informuoti, kokių veiksmų imtasi remiantis jų pateiktais įvertinimais. Greita reakcija, parodanti studentams, kad į jų nuomonę rimtai atsižvelgiama, yra puiki paskata ir įprastai laikoma viena iš priemonių, leidžiančių pagerinti studentų įsitraukimą į kokybės užtikrinimo procesus.

Lietuvos situacija dėl studentų daromos įtakos kokybės užtikrinimui yra panaši į kitos Baltijos šalies – Latvijos – padėtį. Šiose valstybėse studentams atstovaujama visose svarbiausiose tarybose ir komitetuose, o reali jų daroma įtaka daugiausia priklauso nuo reglamentais ne taip lengvai apibrėžiamų elementų ar (kiekybinių) rodiklių, t. y. jų pačių požiūrio ir įsitraukimo į studijų programos ar aukštosios mokyklos procesus. Nacionaliniu lygmeniu Lietuvos studentus būtų galima priskirti laukiančiųjų socialinių dalininkų grupei. Lyginamoji studija parodė, kad kitose šalyse galima rasti tiek mažesnio, tiek ir didesnio ryškumo socialinių dalininkų. Dviejų Vakarų Europos valstybių – Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų – studentai priskiriami pavyzdinių socialinių dalininkų grupei.

## PADĖKA

Išskyrus Lietuvos atvejį šis tyrimas buvo atliktas Europos Komisijos lėšomis finansuoto IBAR projekto „Kliūtytys, su kuriomis susiduriama skleidžiant Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires instituciniu lygmeniu“ metu; nuorodos nr. 511491-LLP-1-2010-1-CZ-KA1-KA1SCR, [www.ibar-llp.eu](http://www.ibar-llp.eu).

their feedback on teaching, are often deplored as being low, but the higher education institutions are not very good at organising incentives for students' contributing to questionnaires. Or they are constrained in their options, being public organisations under strict budget rules. Yet, even without additional means for material incentives, it ought to be possible to give student prompt feedback about actions taken on the basis of their evaluations. Prompt feedback, showing students that their opinions are taken seriously, is an incentive and is generally accepted as a means to improve student involvement in quality assurance.

The situation as regards student influence on quality assurance in Lithuania is most similar to that in Latvia—there seems to be a Baltic take at it. That is to say that students are represented on all relevant boards or committees, and that their actual influence depends mostly on elements not easily caught in regulations or (quantitative) indicators, i.e. their personal approach and involvement in the actual processes in the study programme and in the institution. At a national level, then Lithuania's students can be characterised as expectant stakeholders, while the comparative study showed that both lower and higher levels of saliency can be found in other countries. In particular, the two Northwest European countries in our study, the UK and the Netherlands, treated students as definitive stakeholders.

## ACKNOWLEDGEMENT

This research beyond Lithuania was undertaken in the context of the project IBAR funded by the European Commission, entitled 'Identifying barriers in promoting the European Standards and Guidelines for Quality Assurance at institutional level', reference 511491-LLP-1-2010-1-CZ-KA1-KA1SCR, [www.ibar-llp.eu](http://www.ibar-llp.eu).

## LITERATŪRA / REFERENCES

- Brennan J., Goedegebuure L. C. J., Shah T., Westerheijden D. F., Weusthof Peter J. M. (1992). *Towards a methodology for comparative quality assessment in European higher education: A pilot study on economics in Germany, the Netherlands and the United Kingdom*. London/Enschede/Hannover: CNA/CHEPS/HIS.
- Brenner S. N. (1992). The Stakeholder Theory of the Firm. *Business Ethics Quarterly*, 2 (2), p. 99–119.
- Clark B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2009). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (3rd ed.). Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- European Ministers Responsible for Higher Education. (2005). *The European Higher Education Area – Achieving the Goals: Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19–20 May 2005*. Retrieved from [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050520\\_Bergen\\_Communique.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf)
- Freeman R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Hood Ch. C. (1983). *The tools of government*. London: MacMillan.
- Menon M. E. (2005). Students' views regarding their participation in university governance: Implications for distributed leadership in higher education. *Tertiary Education and Management*, 11 (2), p. 167–182.
- Mitchel R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 27 (2), p. 853–866.
- Schwarz S., Westerheijden D. F. (eds.). (2004). *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Shattock M. (2002). Re-Balancing Modern Concepts of University Governance. *Higher Education Quarterly*, 56 (3), p. 235–244.
- van Vught F. A. (1994). Intrinsic and Extrinsic Aspects of Quality Assessment in Higher Education. In Westerheijden D. F., Brennan J., Maassen P. A. M. (eds.), *Changing Contexts of Quality Assessment: Recent Trends in West European Higher Education* (p. 31–50). Utrecht: Lemma.

*Iteikta 2013 m. rugsėjo mėn.  
 Delivered 2013 September*

### DON F. WESTERHEIJDEN

Mokslinių interesų kryptys: kokybė, kokybės užtikrinimas ir akreditavimas, reitingavimas ir klasifikavimas aukštajame moksle, absolventų įdarbinamumas.

Twente universitetas

Aukštojo mokslo politikos studijų centro vyresnysis tyrimų bendradarbis

Research interests: quality, quality assurance and accreditation, ranking and classification in higher education, and employability of graduates.

University of Twente

Senior research associate at the Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS)

NL-7500 AE Enschede, The Netherlands

[d.f.westerheijden@utwente.nl](mailto:d.f.westerheijden@utwente.nl)

### LIUDVIKA LEIŠYTĖ

Mokslinių interesų kryptys: Aukštųjų mokyklų valdymo ir administravimo dinamika, aukštojo mokslo tyrimų ir kokybės gerinimo įvertinimas.

Dortmundo technikos universitetas

Aukštojo mokslo studijų centro  
 Aukštojo mokslo profesorė

Research interests: The dynamics of governance and management of higher education institutions, and evaluation of research and quality enhancement in higher education.

University of Dortmund

Professor of Higher Education at the Center for Higher Education

D-44227 Dortmund, Germany

[liudvika.leisyte@tu-dortmund.de](mailto:liudvika.leisyte@tu-dortmund.de)