

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Aušra Murnikovaite

**ISO STANDARTO TAIKYMAS KOLEGIJOS KOKYBĖS VADYBOS
SISTEMOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Švietimo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62107S132

Švietimo kokybės vadybos specializacija

Edukologijos studijų kryptis

Vadovė: Dr. Audronė Allan
(Moksl. Laipsnis, vardas, pavardė) (parašas) (data)

Apginta: _____
Fakulteto/studijų instituto dekanas/direktorius (parašas) (data)

KAUNAS, 2009

SUMMARY

The author of the Master's work: Aušra Murnikovaite

The title of the Master's work: the practice of the ISO standards in the higher school's quality management system

The adviser of the Master's work: dr. Audronė Allan

The changing environment of the higher education, growing requirements and expectations of the society initiates higher education organizations to search systematic means how to improve and administer the quality of study. One of the means to improve the quality of the higher education is the implementation of International Standards Organization (ISO) 9000 standards. Nevertheless, acquiring of this certificate is only the beginning of the true quality. The significance of the certificate is that the organization works systemically improving the quality of its services and processes of education. It is highly important that the organization would practically try to apply set quality standards and act according to the already established structure.

The object of the research – the expression of ISO 9000 in the higher school X.

The problem of the research – the expression of the set quality management standards in the higher school X according to ISO 9000 standards.

The goal of the research – to describe the expression of the ISO management standards in the higher school X.

The Master work defines the quality conception of the educational organizations as well as the system of the education itself and its development. The quality management standards and common management functions in the education were analyzed marking the main principals of the ISO management standards. According to these standards an empirical research was done which showed strong and weak sides of the ISO quality management system. This research revealed the means how to improve the efficiency of the ISO principals in the higher school X.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ISO STANDARTAS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOJE.....	9
1.1. Švietimo organizacijos kokybės samprata.....	9
1.2. Švietimo kokybės vadybos sistema.....	13
1.2.1. Kokybės sistemų raida.....	14
1.2.2. Kokybės vadybos objektas švietime.....	16
1.2.3. Vadybos funkcijos švietimo kokybės vadyboje.....	19
1.3. ISO standarto taikymo galimybės aukštosios mokyklos kokybės vadyboje.....	22
1.3.1. Kokybės vadybos sistema aukštojoje mokykloje.....	22
1.3.2. Kokybės vadyba (valdymas) su ISO 9000.....	26
1.3.3. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų principai.....	28
1.3.4. ISO taikymo aukštojoje mokykloje galimybės ir apribojimai.....	32
2. ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS PRINCIPŲ RAIŠKA KOLEGIJOJE (X)...	36
2.1. ISO principų raiškos tyrimo metodika.....	36
2.2. ISO principų raiškos įvertinimas.....	37
2.2.1. Orientavimosi į klientus principo raiška.....	39
2.2.2. Lyderystės (vadovavimo) principo raiška.....	42
2.2.3. Darbuotojų įtraukimo principo raiška.....	43
2.2.4. Procesinio požiūrio principo raiška.....	45
2.2.5. Sisteminio požiūrio į vadybą principo raiška.....	48
2.2.6. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo raiška.....	49
2.2.7. Abipusiai naudingų santykių su partneriais principo raiška.....	51
2.2.8. Nuolatinio gerinimo principo raiška.....	52
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	58
PRIEDAI.....	61

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI ¹

- *Kokybė* – turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis. Kokybė gali būti „bloga“, „gera“, „puiki“;
- *Kokybės politika* – organizacijos visa apimantys ketinimai ir kryptys susiję su kokybe, aukščiausiosios vadovybės oficialiai pareikšti.
- *Kokybės užtikrinimas* – kokybės vadybos dalis, reikalinga pasitikėjimui, kad bus įvykdyti kokybės reikalavimai, suteikti;
- *Kokybės vadyba* – koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas dažniausiai susideda iš kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo;
- *Kokybės vadybos sistema* – vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti;
- *Nuolatinis gerinimas* – pasikartojanti veikla didinti sugebėjimą įvykdyti reikalavimus;
- *Procesas* – procesų ar veiklų visuma, kuri gavinius paverčia produktais;
- *Produktas* – yra proceso rezultatas. Nustatytos keturios svarbiausios produkto taikymo kategorijos: paslauga, intelektiniai produktai, medžiaginiai produktai ir perdirbamosios medžiagos. Jeigu produktas susideda iš elementų priklausančių skirtingoms kategorijoms, jis pavadinamas atsižvelgiant į dominuojantį elementą
- *Sistema* – tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių elementų visuma.
- *Vadyba* – koordinuota veikla organizacijai kreipti ir valdyti;
- *Vadybos sistema* – politikos ir tikslų nustatymo bei tikslų pasiekimo sistema;
- *Vartotojas* – organizacija arba asmuo, kurie gauna produktą. Taip pat vartotojai gali būti vidiniai arba išoriniai;

¹ Čia pateikti apibrėžimai paimti iš Lietuvos kokybės vadybos sistemų standarto (Lietuvos ISO 9000, 2001).

IVADAS

Temos aktualumas – Aukštojo mokslo masiškėjimas, virsmas iš elitinio į masinį, kuomet savo edukacinius poreikius nori patenkinti vis daugiau visuomenės narių, kelia klausimą, į kurį atsakymo šimtmečius ieškojo įvairių epochų mokslininkai – kaip organizuoti mokymą ir mokymąsi, kad jie būtų veiksmingi?

Kokybės idėjos, iš pradžių įsigalėjusios pramonės sektoriuje, pastaruoju metu tampa vis svarbesnės įvairiose srityse. Lietuvai įsiliejus į bendrą Europos Sąjungos švietimo erdvę keliama didesni konkurencingumo išlaikymo ir užtikrinimo uždaviniai. Europoje ir pasaulyje kuriamos organizacijos, judėjimai ir iniciatyvos, kuriomis siekiama užtikrinti aukštojo mokslo kokybę.

Bolonijos procese studijų kokybės tobulinimas yra pripažintas prioritetine veiklos kryptimi ir kuriamos Europos aukštojo mokslo erdvės pagrindu. Išties epochą aukštasis mokslas buvo neatsiejama daugelio valstybių valdžios interesų dalis, o dabar tai ne tik nacionalinės, bet ir Europinės svarbos uždavinys. Dauguma Europos mokslo, verslo ir studijų organizacijų kokybės mokslą pripažįsta esant fundamentalia vadybos disciplina. Europos sąjungos kokybės programoje pažymima, kad kokybė yra pagrindinis Europos organizacijų veiklos strategijos instrumentas, o šalių ir organizacijų kokybės politikai suteikiama ekonomikos ir verslo politikos strateginė reikšmė.

Besikeičianti aukštojo mokslo aplinka, didėjantys organizacijų ir visuomenės reikalavimai studijų kokybei, kintami studentų lūkesčiai studijų turiniui ir metodams, didėjantis finansinis spaudimas viešajame sektoriuje, didėjanti aukštųjų mokyklų konkurencija, aukštojo mokslo internacionalizacija ir globalizacija, atidaranti sienas mokslui ir konkurencijai, skatina ieškoti sisteminių priemonių studijų kokybei gerinti ir valdyti aukštojo mokslo organizacijose.

Aukštojo mokslo kokybė nėra abstraktus dalykas ir priklauso nuo labai konkrečių dalykų – aukštosios mokyklos veiklos vadybos lygio, šiuolaikiškų studijų programų, naujausias žinias profesionaliai perteikiančių dėstytojų, akademinės bendruomenės skaidrios motyvavimo sistemos ir kt. Todėl ypatingai svarbiu tampa švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo klausimas.

Įvairios švietimo organizacijos diegdamos (kurdamos) švietimo kokybės vadybos sistemas jų dėka siekia laiku gauti reikiamą informaciją tam, kad būtų priimami geresni sprendimai švietimo srityje nacionaliniu ir vietos lygmeniu, kad švietimo sistema veiktų efektyviau ir gerėtų mokymasis.

Viena iš pagrindinių kokybės vadybos sistemos efektyvumo trūkumų yra jos praktinio taikymo stoka. Dauguma organizacijų įsidedusių kokybės vadybos sistemas, neskiria pakankamai dėmesio ir pastangų organizuoti darbą pagal jų pagrindinius principus arba joms dėl įvairiausių priežasčių nepavyksta to padaryti. Nors dauguma mano, kad svarbiausias etapas yra kokybės vadybos sistemos įdiegimas, tačiau reikia pridurti, kad dar svarbiau yra, kad po įdiegimo organizacija stengtųsi praktiškai taikyti nustatytus principus ir veikti pagal jau sukurtą struktūrą.

Vienas iš būdų padedantis siekti aukštojo mokslo kokybės, yra ISO 9000 serijos standartų diegimas aukštojoje mokykloje. Tačiau reikia nepamiršti, kad įgyjamas sertifikatas yra tik pradžia į tikrąją kokybę, jis liudija, kad nuo sertifikato įgijimo dienos organizacija sistemingai dirba tobulindama joje vykstančius procesus ir gerindama teikiamų paslaugų kokybę. Organizacijos vadovai ir darbuotojai privalo žinoti, kad sėkmingos veiklos pagrindas yra atliekamų darbų kokybės užtikrinimas, pastovus darbo proceso gerinimas ir nuolatinis tobulėjimas.

Kokybės užtikrinimo ir kokybės vadybos principų taikymas aukštojoje mokykloje analizuojamas įvairiais aspektais užsienio ir Lietuvos moksliniuose leidiniuose: tai visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo universitete specifika (Erichsen, 2005; Campbell, Rozsnyai, 2002; Žekevičienė, 2001; Žiedelis, Adomėnas, 2001); aukštojo mokslo kokybė ir jos kriterijai (Quality procedures..., 2003; Kriščiūnas, Daugėlienė, 2001); institucinis mokslo ir studijų vertinimas (Dienys ir kt., 2005) bei jo dimensijos, kriterijai ir rodikliai (Savickienė, Pukelis, 2004); aukštųjų mokyklų personalo vaidmuo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę (Gellert, 2006; Valiuškevičiūtė, Žiogėvičiūtė, 2006).

Tyrimo problema. Nors ir tiriamoje aukštojoje mokykloje kokybei yra skiriama nemažai dėmesio ir jos kokybės vadybos sistema yra sertifikuota pagal ISO 9000 serijos standartus, tačiau kyla poreikis išsiaiškinti sertifikuotos kokybės vadybos sistemos principų raišką toje aukštojoje mokykloje, pagal pagrindinius ISO 9000 serijos standartų principus.

Tyrimo klausimas – kaip reiškiasi ISO 9000 kokybės vadybos sistemos principai aukštojoje mokykloje (X)?

Tyrimo objektas – ISO principų raiška aukštojoje mokykloje (X).

Tyrimo tikslas – aprašyti ISO kokybės vadybos sistemos principų raišką aukštojoje mokykloje (X).

Uždaviniai :

1. apibrėžti švietimo organizacijos kokybės sampratą;
2. apibrėžti švietimo kokybės vadybos sampratą;
3. aprašyti švietimo kokybės vadybos objektą;
4. atskleisti ISO standarto taikymo galimybes aukštosios mokyklos kokybės vadyboje;
5. įvertinti ISO kokybės vadybos sistemos principų raišką kolegijoje (X).

Tyrimė remiasi ISO 9000:2001 standarto terminais ir ISO 9001:2001 standarto reikalavimais ir principais.

Tyrimo metodika ir organizavimas: siekiant išspręsti tyrimo problemą buvo atliekama literatūros šaltinių lyginamoji analizė bei empirinis tyrimas. Empirinis tyrimas buvo atliekamas naudojantis kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodais.

Tyrimui atlikti buvo naudojami šie metodai: anketinė apklausa, statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS 16.0, Microsoft Office Excel 2003 programa ir duomenų analizė.

Tyrimo dalyvavo 30 respondentų. Visi dalyvavę tyrime dirba tiriamoje kolegijoje (X). Tyrimui atlikti naudotas anketinės apklausos metodas. Tyrimo klausimyną sąlygiškai galima suskirstyti į 3 blokus:

- **ISO kokybės vadybos sistemos principų raiška.** Šį bloką sudaro 40 teiginių, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip reiškiasi ISO kokybės vadybos sistemos principai darbuotojų požiūriu;
- **Respondentų žinios apie kolegijoje vykstančius procesus.** Šis blokas sudarytas iš 4 klausimų, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų žinojimą arba nežinojimą apie kolegijoje vykstančius procesus;
- **Demografinis blokas.** Šį klausimą sudaro 4 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti žinias apie respondentus: amžių, lytį, lygmenį, kuriame dirba toje aukštojoje mokykloje bei darbo stažą.

Tyrimo įrankis yra mišraus tipo, kurį sudaro 48 klausimai. Atsakinėdami į pirmojo bloko teiginius, respondentai vertino ISO principų raišką, pagal jiems pateiktą Likerto skalės formatą bei savo pritarimą arba nepritarimą galėjo išreikšti pasirinkdami penkių skalių formatą nuo „dažniausiai taip“ iki „nežinau“. Atsakinėdami į antrojo bloko klausimus respondentai buvo prašomi parodyti turimas žinias apie pagrindinius kolegijoje vykstančius procesus. Trečiuoju klausimų bloku respondentų buvo prašoma atsakyti į kelis klausimus apie save, tai yra, savo amžių, lytį, užimamas pareigas ir darbo stažą toje kolegijoje.

Ši anketa buvo anoniminė, todėl respondentai galėjo būti atviresni. Anketos duomenys buvo analizuojami lyginamosios analizės būdu.

ISO kokybės vadybos sistemos principų raiškos kolegijoje (X) tyrimas buvo atliekamas 2009 metų balandžio mėn. Anketa parengta remiantis pagrindiniais ISO 9001:2000 kokybės vadybos sistemos principais. Visi respondentai apklausti jų darbo metu, išdalinant anketas asmeniškai ir paliekant laisvo laiko, neskubant jas užpildyti. Išdalintas anketas respondentai buvo įpareigoti atiduoti Studijų kokybės vadovei. Buvo išdalinta 32 anketos, iš kurių sugrįžo 30 anketų. Respondentams atsakinėjant į klausimus neaiškumų nekilo, tačiau kai kurios anketos grįžo nepilnai užpildytos. Nemažai respondentų neatsakė į atvirą 44 klausimą, kuriame reikėjo išvardinti svarbiausius įgyvendintos ISO sistemos privalumus ir trūkumus, tačiau į likusius atviresnius klausimus, nors ir ne 100%, tačiau dauguma jų atsakė gana išsamiai.

Tyrimo apribojimai.

Tyrime gautų rezultatų negalima taikyti jokiai kitai organizacijai, nes šiuo tyrimu gautos išvados yra skirtos tik konkrečiai tirtai kolegijai.

Gautų rezultatų reikšmingumas ir praktinė nauda.

Identifikuotos silpnosios ir stipriosios ISO kokybės vadybos sistemos principų raiškos pusės, kurios atskleidžia kaip galima didinti ISO principų raiškos efektyvumą kolegijoje (X). Tyrimo rezultatų pagalba galėtų būti gerinamos išskirtos ISO principų raiškos probleminės sritys.

1. ISO STANDARTAS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOJE

1.1. Švietimo organizacijos kokybės samprata

Kokybė yra į laiko rėmus netelpanti koncepcija. Žmogiškasis kokybės suvokimas slypi tolimiausioje praeityje, gal net prieš milijoną metų žmonijai pradėjus gaminti pirmuosius įrankius. Kokybės samprata yra jos vadybos pamatas, todėl prieš gilinantis į kokybės vadybos priemones ir sistemas yra pravartu apžvelgti kokybės apibrėžtis.

Kokybės sąvoka nuo seno tyrinėjama daugybės akademinių ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalaus apibrėžimo mokslo ir verslo atstovams sutarti nepavyko. Priežastis yra kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė ir kokybės veiksnių bei jos sukeliamų problemų gausa. Kita vertus kokybė yra ne statiška, o dinamiška sąvoka, kurios traktavimas bėgant laikui kinta ir priklauso nuo sprendžiamo uždavinio specifikos ir kokybės objekto tipo (Ruževičius, 2005).

Kokybė – tai filosofinė kategorija. Manoma, kad pirmasis kokybę analizavo Aristotelis III a. prieš mūsų erą, vėliau Hėgelis XIX a. ir kt. (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

Kokybės formuluotės (Čereška, Pauža 2005, p.10)

Autorius	Kokybės formuluotė
Aristotelis (III a. pr. M. e.)	Skirtumai tarp daiktų Diferenciacija pagal požymį, <i>geras – blogas</i>
Hėgelis (XIX a.)	Kokybė – sąvoka, susijusi su buitimi, nes kažkas tampa niekuo, kai praranda savo kokybę
Kinų versija	Hieroglifas, reiškiantis kokybę, susideda iš dviejų elementų: pusiausvyra ir pinigai (Kokybė = pusiausvyra + pinigai), vadinasi, kokybė tolydi sąvokoms <i>aukštos klasės, brangus</i>
Šuchartas (1931 m.)	Kokybė turi du aspektus: 1. Objektyvios fizinės charakteristikos; 2. Subjektyvus vertinimas – kiek daiktas geras
Isikava (1950 m.)	Kokybė – savybė, realiai patenkinanti vartotoju poreikius
Dž. M. Džuranas	Tinkamiausias vartoti (paskirties

(1979 m.)	atitikimas) Subjektyvus vertinimas: kokybė — vartotojo patenkinimo lygis (siekdamas kokybės gamintojas turi žinoti vartotojų poreikius, kad pagamintu tokią produkciją, kuri atitiktų jų poreikius)
Tarptautinis standartas ISO 9000	Kokybė – visuma produkcijos savybių ir charakteristikų arba paslaugų, kurios užtikrina galimybę patenkinti nustatytus arba numanomas poreikius

Mokslinėse diskusijose labai dažnai nagrinėjama, ar galima apskritai kokybę išmatuoti, ar ją sukuria pati švietimo institucija ar jos klientai, ar apskritai ji egzistuoja nepriklausomai nei nuo vieno nei kitų nuomonės. Ar ji susijusi su išlaidomis, ar nieko bendro neturi su finansine organizacijos sritimi ir pan. Literatūros analizė rodo, kad nėra vienintelės visiems priimtinos kokybės sampratos. Sallis (1996) atkreipia dėmesį, kad netgi toje pačioje organizacijoje kokybė gali būti traktuojama įvairiai, nes jos apibrėžtis priklauso nuo to, kas ją apibrėžia ir kokių tikslų (Valiuškevičiūtė, Bukantaitė, Mikutavičienė, Šlentnerienė, 2008).

Gamybiniame sektoriuje nustatyti ar produktas yra kokybiškas yra gana nesunku, nes kuomet mes kalbame apie produktą, mes vertiname jo išmatuojamas – objektyvias savybes. Visiškai kitaip yra su paslauga, kuri yra subjektyvi, tad išmatuoti ją sunku, o kartais ir visai neįmanoma. Vienas iš kokybės klasifikacijos tipų yra *objektyvi* ir *subjektyvi* kokybė.

Dar J. Lock'as (1632–1704) skyrė objektyvią ir subjektyvią kokybę. Objektyvi kokybė – tai objekto, daikto savybės ir pastebimi požymiai. Kokybė gali būti nusakoma remiantis kiekiu, dydžiu, forma, taip pat ji gali būti matuojama. Subjektyvi kokybė yra nematuojama, ji patiriama per sąmonės kombinacijas, prasmingas patirtis taip pat, kaip patiriami garsai, šiluma ar skonis. Kokybė – tai gerumo, vertingumo ir puikumo supratimas subjektyviais būdais. Vertinant atvirąjį mokymąsi subjektyvioji kokybės koncepcija atveria platesnes prasmės perspektyvas (Allan ir Lukoševičiūtė – Noreikienė, 2008).

Lotynų kalboje žodis „kokybė“ (lot. *qua-litas*) reiškia „ypatybė“. Dažniausiai įvairūs žodynai ją apibūdina kaip meistriškumą, tobulumą, kaip kažką, kas turi didelę vertę. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne, kokybė apibūdinama, kaip kategorija, charakterizuojanti daiktus ir reiškinius pagal jų rūšies esmę; kaip ypatybė, vertė; tikimo laipsnis (Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Sallis (2002) išskiria dvi kokybės sampratas: *kokybė kaip absoliutas* ir *kokybė kaip reliatyvi koncepcija*. Kokybė kaip absoliutas – tai aukščiausias tobulumo laipsnis, kuomet pasiekama bet kokios veiklos viršūnė. Jeigu žvelgtume į organizaciją teikiančią tokias paslaugas tai visi jos vartotojai gaunantys šias paslaugas vienareikšmiškai ir be kompromisų galėtų jas

įvardinti kaip aukšto lygio, o organizacijas, kurios jas teikia elitinėmis. Tai būtų tradicinis požiūris į kokybę. Kokybė kaip reliatyvi sąvoka labiau suprantama kaip neutrali sąvoka, nes kartu ji ir negatyvi ir pozityvi, nors visgi dažniau laikoma pozityvi. Šioje koncepcijoje galima skirtingai interpretuoti kokybės sąvoką, nes kokybės sąvokos interpretacija priklauso nuo konteksto, interpretuotojo pozicijos ar situacijos kurioje jis yra. Apskritai tos pačios paslaugos kokybę skirtingi žmonės gali suprasti skirtingai, kelti skirtingus jai reikalavimus ir vertinti ne pagal vienodus kriterijus.

J.M. Juranas ir W.E. Demingas apibrėžia kokybę grįstą vartotojų poreikiais ir lūkesčiais. Pociūtė, Janušauskienė ir Vitkauskas akcentuoja (2005, p. 195): „Šiandien kokybė tai nuolat gerėjantys produktai ir paslaugos už konkurencinę kainą. Tai reiškia, kad viską privalu daryti iš karto, o ne paskui taisyti defektus“. Pagal pastaruosius mokslininkus, konkrečiai apibrėžti kokybę nėra lengva. Analogiškai teigia Večkienė (1996, p. 171), kokybę apibūdindama tokiais sąvokomis: „<...> meistriškumas, tobulumas, atitikimas užduoties reikalavimam, atitikimas piniginei išraiškai, transformacijos“. Transformacijos šiuo atveju gali būti traktuojamos kaip pokyčiai siekiant kokybės. Kokybės supratimas įvairiose kultūrose yra skirtingas, todėl reikalingi metodai, kad ji būtų kontroliuojama. Kokybės sampratų, apibrėžimų įvairovę parodo Vaicekauskienės (2007, p.67) pateiktas kokybės sampratų apibendrinimas:

„Kokybė yra:

- *tai ką vartotojas laiko kokybe;*
- *patikimumas;*
- *tobulumas;*
- *tikslų pasiekimo laipsnis;*
- *tinkamumas paskirčiai;*
- *specifikacijų (reikalavimų, instrukcijų, techninių sąlygų) atitiktis."*

Apibendrinant aptartus kokybės apibrėžimus, galima formuluoti išvadą, kad kokybė tai tobulumas, kuris pasiekiamas kai rezultatas atitinka klientų lūkesčius, poreikius, standartus, užsibrėžtus tikslus, kai veikla yra pranaši, tinkanti paskirčiai. Vaicekauskienė (2007) pratęsia kokybės sampratą teigdama, kad kokybe gali būti laikomi ir sistemingi procesai, skirti jai išlaikyti ir tobulinti, todėl kokybė tampa ne tik galutiniu rezultatu, bet ir priemone jam pasiekti.

Gamybinėje sferoje kokybės apibrėžimo klausimas iškeltas jau seniai, tačiau švietimo kontekste giliau pradėtas nagrinėti tik nuo 1990 metų (Harvey, Knight, Green, Sallis, Van Damme ir kt.). Švietimo įstaigoje kaip paslaugas teikiančioje organizacijoje kiek kitaip vertinami joje esantys veiksniai, veikiantys objektai ir subjektai. Kiekvienos organizacijos kokybės suvokimas gali būti labai skirtingas, nes kiekviena iš jų joje vykstančius procesus, gaunamus rezultatus vertina iš savo žiūros taško (Valiuškevičiūtė ir kt., 2008).

Lietuvos švietimo sistemai vis labiau integruojantis į Europos švietimo erdvę, švietimo kokybė tampa vienu iš svarbiausių uždavinių. Švietimo ir mokslo ministerija kokybę yra paskelbusi vienu iš švietimo reformos prioritetų. Esminis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata bei požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis.

Kokybė gali būti suvokiama kaip bendrasis tikslas (situacija, kurios turi siekti švietimo sistema), kaip uždavinys, priešpastatomas kiekybiškam situacijos vertinimui (kokybė laikoma svarbesne nei kiekis), arba kaip vienas iš daugelio konkrečių uždavinių, prilyginamų efektyvumui, veiksmingumui, teisingumui, demokratijai, švietimo sistemos veiklos rezultatų skaidrumui arba vaidmenims, kuriuos atlieka įvairios interesų grupės, dalyvaujančios priimančios sprendimus.

Žvelgiant dar plačiau, kokybė vienu ir tuo pačiu metu suvokiama ne tik kaip uždavinys, bet ir kaip metodas, priemonė ar procesas bei taisyklių, procedūrų ir standartų visuma ar net požiūris bei elgesio norma, vertybė ar nusistatymas visuomet siekti dirbti dar geriau.

Kaip teigia Pociūtė (2002) kokybė nei vienai organizacijai niekada nebuvo kažkas naujo, o ypatingai kalbant apie aukštojo mokslo institucijas. Tik anksčiau tai buvo labiau aukštųjų mokyklų vidaus reikalas. Dabar visos švietimo organizacijos, kurios rūpinasi kokybe, turi apsibrėžti savo kokybės sampratą, kuria remtųsi tolimesniame kokybės tobulinimo ir gerinimo procese, nes nuo jos priklausys visos tolimesnės tos organizacijos su kokybe susijusios veiklos.

Nepaisant švietimo paslaugas teikiančių organizacijų kokybės koncepcijų įvairovės, bendrosios kokybės ir jos vadybos teorijos bei praktikos svarbiausias tikslas yra „kokybė vartotojui“, kitaip tariant, kad ir kokia kokybės koncepcija švietimo organizacija vadovaujasi, vis tiek pagrindinis jos tikslas patenkinti vartotojo poreikius (Vanagas, 2004). Todėl apibrėžiant, diegiant bei vertinant aukštojo mokslo kokybę, svarbiausia suvokti kokybės sampratą vartotojų požiūriu.

Kokybės klausimas yra ryškus ir dominuojantis beveik kiekvienoje organizacijoje. Kas lemia tokį susirūpinimą institucijos veiklos efektyvumu? E.Sallis (2002) išskiria 4 veiksnys, kurie įtakoja švietimo institucijų apsisprendimą siekti kokybės (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Pagrindiniai kokybės imperatyvai

Pagrindiniai veiksniai	Požymiai
1.Moralinis veiksnys	Susijęs su vartotojais ir akcentuoja moralinį išsipareigojimą jiems. Švietimo vartotojai yra verti ir turi gauti geriausias kokybės švietimo paslaugas. Tai atsispindi švietimo organizacijos misijoje ir vizijoje. Šis veiksnys yra beveik neginčijamas, nes paprastai vieningai sutariama dėl švietimo organizacijos paskirties.
2. Profesinis veiksnys	Susijęs su švietimo srities specialistų, kaip profesionalų veikla. Jis glaudžiai siejasi su moraliniu veiksmu, nes akcentuoja visų tų, kurie teikia švietimo paslaugas, pareigą užtikrinti aukštos kokybės mokymą. Yra akcentuojamas profesionalių darbuotojų

	pripažinimas, kurie jaučia atsakomybę atlikti darbą, kurio ėmėsi, kokybiškai. Čia svarbus klientų poreikių nustatymas ir jų patenkinimas, remiantis aukščiausios kokybės standartais.
3.Su konkurencija susijęs veiksnys	Susijęs su konkurentų pasiekimais. Švietimo organizacijų konkuravimo veiksnys gali tapti vienu pagrindiniu susirūpinimo kokybe šaltiniu. Norėdamos sėkmingai įsitvirtinti rinkoje švietimo organizacijos turi ieškoti būdų kaip išsiskirti tarp kitų adekvataus pobūdžio paslaugas teikiančių organizacijų. Siekiant to, būtina sukurti ir laikytis konkurencijos strategijos.
4. Atskaitingumo veiksnys	Susijęs su politinėmis/valstybinėmis grupėmis, kur pabrėžiama atskaitomybės prieš užsakovą svarba. Organizacija turi būt pajėgi suteikti tai ko iš jos yra reikalaujama, demonstruoti pasiektus rezultatus, kad įrodyti jog jos paslaugos atitinka kainos ir kokybės santykį.

Valiuškevičiūtė ir kt. (2008) šiuos veiksnius įvardija pagrindiniais susirūpinimo kokybe šaltiniais. Nebūtinai visi jie vienu metu turi būti vienodai reikšmingi, vienas iš jų organizacijai gali būti mažiau svarbus, kitas – gali tapti pagrindine veiklos tobulinimo priežastimi. Nors švietimo sferos institucijos dabar jau ir Lietuvoje pradedamos traktuoti kaip paslaugas teikiančios organizacijos, tačiau jos savo vizija skiriasi nuo pramoninio paslaugų sektoriaus paskirties. Kokybės siekimas švietimo organizacijoms turėtų tapti pagrindiniu organizacijos tikslu, nes šių veiksmų nepaisymas gali lemti organizacijos žlugimą.

Šiame darbe bus remiamasi reliatyvia kokybės koncepcija, kurios pagrindu išskirtas ISO standarte nustatytas apibrėžimas: „kokybė – tai turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis (Lietuvos... ISO 9000, 2001). Tokiu būdu aukštojo mokslo kokybė gali būti įvardyta kaip objekto (dalyko, studijų programos, mokymo institucijos) turimų charakteristikų visumos atitiktis keliamiems reikalavimams.

1.2. Švietimo kokybės vadybos sistema

Kokybė turi būti valdoma – ji neatsiras ir nedings savaime. Kokybės valdymo procesas padeda pasiekti, išlaikyti ir maksimizuoti teikiamų produktų ar paslaugų kokybę. Esminė kokybės valdymo sąlyga, anot Dalgleish (2004), yra ta, jog kokybės gerinimas turi būti vienas iš aukščiausiojo lygio vadovų tikslų, kol taip nėra – kokybės gerinimo projektų pradėti nerekomenduojama, kadangi bet kokios pastangos tokiu atveju gali nueiti niekais. Tačiau egzistuoja ir kiek kitokia nuomonė. McLean (2004) teigia, jog kokybė turėtų būti kiekvieno reikalas pradedant strategine viršūne ir baigiant tarnautojais. Kokybė gali būti įgyjama tik tuomet kai ji yra kiekvieno organizacijos darbuotojo pasąmonėje.

Pagal ISO standartą, kokybės vadyba – tai koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Tų veiklų nukreipimas ir valdymas susideda iš kokybės politikos, kuri ir nurodo gaires kokybės tikslams nustatyti, kokybės tikslų, kurie yra grindžiami kokybės politika, kokybės planavimo, kuris sutelkiamas reikiamiems veiklos procesams apibrėžti,

kokybės valdymo, kokybės reikalavimams įvykdyti, taip pat kokybės užtikrinimo dalies, kuri sutelkta pasitikėjimui, kad bus įvykti kokybės reikalavimai, kokybės gerinimo dalies, kuri sutelkta didinti gebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus.

Taigi, galima išskirti keturis pagrindinius švietimo organizacijoje vykstančius kokybės vadybos procesus:

Švietimo kokybės planavimas – tai kokybės vadybos dalis, kuri nukreipta į kokybės tikslų nustatymą, bei reikalinga veiklos procesams ir su jais susijusiems ištekliams apibrėžti.

Švietimo kokybės valdymas – tai kokybės vadybos dalis, sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti.

Švietimo kokybės užtikrinimas – tai kokybės vadybos dalis, sutelkta pasitikėjimui, kad bus įvykdyti kokybės reikalavimai.

Švietimo kokybės gerinimas – tai kokybės vadybos dalis, sutelkta didinti sugebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus.

1.2.1. Kokybės sistemų raida

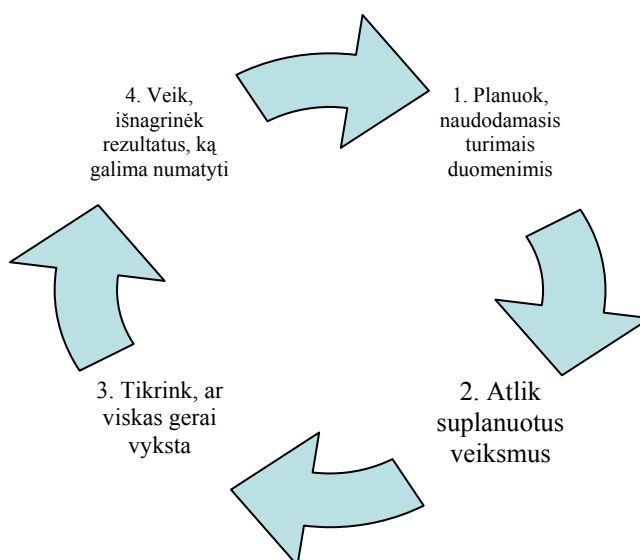
Pirmuoju kokybės vystymosi etapu galėtume laikyti laikotarpį prieš industrializaciją, kuomet dominavo amatininkystė. Šiame etape klausimas apie kokybės užtikrinimą nėra keliamas, o kokybę garantuoja amatininko pavardė. XVIII-XIX a. patys meistrai savo dirbtuvėse buvo atsakingi už gaminių kokybę.

Antrasis kokybės vystymosi etapas siejamas su masinės gamybos atsiradimu, kitaip dar vadinamas industrializacijos laikotarpiu. Steigiasi didelės įmonės, plečiasi masinė gamyba, į gamybos procesą įsitraukia daug žmonių, kurie atlieka skirtingus gamybinius veiksmus, o atsakomybė už kokybę, už kurią anksčiau buvo atsakingas pats meistras, kažkur lyg ir dingsta. Visi atsakingi, bet kartu ir niekas. Dingus atsakomybės funkcijai randasi brokas, didėja gamybos kaštai. Šiame laikotarpyje pradedama kalbėti apie kokybės kontrolę (išorinę ir vidinę), todėl šį laikotarpį galėtume laikyti kokybės kontrolės funkcijos atsiradimo laikotarpiu (Valiuškevičiūtė ir kt., 2008). Kokybės kontrolės kaip atskiros funkcijos atsiradimo pradžia siejama su 1922 m., kai buvo išleista Radford knyga „Kokybės kontrolė gamyboje“ (Slatkevičienė, 1998).

Valiuškevičiūtė ir kt. analizuodami kokybės sistemų raidą, pastebi, kad šeštajame dešimtmetyje jau prabilta apie kokybės vystymąsi, laidavimą, ką būtų galima įvardinti kaip trečiojo kokybės vystymosi uždaviniais, kuomet diegiama ne kokybės prevencijos sistema. Kokybės judėjimas vyksta tiek praktiniame, tiek teoriniame lygmenyje. Pirmaisiais šio judėjimo teoretikais galima būtų įvardinti W.E. Deming, J.M. Juran, K.Ishikava, kurie pakeitė požiūrį į kokybės siekimą, sistemiškai pažvelgę į organizaciją kaip į grupę susijusių procesų. Jų nuomone, efektyvus paslaugos ar gaminio kokybės siekimas turi tapti organizacijos tikslu.

W.E. Demingo kokybės sistema orientuota į gamybos proceso tobulinimą, kokybė turi persismelkti į visas gamybos fazes, nes tik taip galima užtikrinti produkto kokybę. W.E.Demingas savo filosofiją išdėstė 14 principų koncepcijoje, skirtoje verslui plėtoti ir konkurencingumui didinti. Tačiau ši jo koncepcija gali būti taikoma ne tik versle, bet ir kitose veiklos srityse (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005).

W.E. Demingas taip pat sukūrė universalų kokybės tobulinimo modelį: „planuok - daryk – tikrink – veik“ (angl. *plan-do-check-act*) (žr. 1 pav.).



1 pav. **PATV Demingo ciklas**

Šis ciklas prasideda nuo planavimo. Po to įgyvendinamos planuotos priemonės. Toliau tikslinama koks gautas rezultatas, patobulinus procesą. Jei rezultatas patenkinamas, tuomet dirbama, veikiama patobulintu modeliu, tačiau jeigu gautas rezultatas nepatenkinamas, atliekamas koregavimas ir vėl einama ratu iš naujo.

Įgyvendinant W.E. Demingo idėjas buvo tobulinama kokybės vadyba. Bendrovės turėjo skirti lėšų tyrimams, švietimui ir kitiems ilgalaikiams projektams. Vadybininkai turėjo pradėti dirbti taip, kad pagerinti kokybės vadybą. Turėjo būti keičiamas pats dėmesio centras, nuo domėjimosi rezultatais pereinant prie domėjimo procesu. Įgyvendinant šią idėją darbuotojai privalo gerinti organizacijos veiklos sistemą, o vadybininkai privalo būti jų vadovais (Barczyk, Casimir, 1999).

Valiuškevičiūtės ir kt. (2008) teigimu ketvirtasis kokybės vystymosi laikotarpis prasidėjęs 1990 metais, tęsiasi ir iki šiol. Šį laikotarpį autoriai įvardina, kaip nuolatinio vystymosi ir tobulinimosi procesą, kuris apima: darbuotojų kompetencijos didinimą – nuo aukščiausio lygio vadovų iki darbuotojų, karjeros sistemos įgyvendinimą, motyvacijos sistemos skatinimą, naujų programų diegimą, organizacijos įvaizdžio gerinimą ir pan.

Apibendrinant visus šiuos kokybės vystymosi etapus, galima teigti, kad kiekviename iš jų keičiasi kokybės samprata, nes nuo reikalavimų nuosekliai pereinama prie nuolatinio mokymosi ir vystymosi idėjos.

1.2.2. Kokybės vadybos objektas švietime

Švietimas – viena svarbiausių socialinių institucijų, darančių tiesioginę įtaką individui ir vaidinančių svarbų vaidmenį formuojant asmenybę. Tai savarankiška institucija, tačiau per žmogų ji sąveikauja su kitomis institucijomis (šeima, bažnyčia ir pan.) bei dalijasi tomis pačiomis socialinėmis funkcijomis. Švietimas apima tuos tikslus ir uždavinius, kuriais visuomenės nariai supažindinami su vyraujančia kultūra, normomis ir visuomenės vertybėmis.

Švietimo organizacijos – yra platintojai, teikiantys vartotojams savo paslaugas kartu su įvairių gamintojų tiekiamą produkciją. Kadangi kokybės vadyba švietimo sistemoje iš esmės naujas dalykas, kurio įdiegimas reikalauja nemažai dėmesio, šio proceso sparta reikiamai nepasiruošus gali sukelti nemažai sunkumų, todėl šį procesą reikia pradėti valdyti kiek galima anksčiau.

Želvio (2002) teigimu, švietimo organizacija yra tik tarpinė grandis plačioje švietimo sistemos traktuotėje. Jeigu bandytume apibūdinti ją vadybiniais terminais, tai švietimo organizacija būtų platintojai, kurie teikia vartotojams savo paslaugas kartu su įvairių gamintojų teikiama produkcija. Todėl už švietimo paslaugų kokybę atsako ne tik švietimo paslaugų teikėjai, bet ir švietimo produkcijos gamintojai ir žinoma patys švietimo paslaugų vartotojai. Tačiau nepaisant to, kad švietimo paslaugų kokybė prasideda nuo gamintojų, švietimo paslaugų teikėjai, be abejo išlieka vienu iš pagrindinių, o galbūt ir pagrindiniu ugdymo kokybės garantu.

Švietimo instituciją galima traktuoti, kaip *gamybinį padalinį* arba kaip *paslaugas teikiančią instituciją*. Kadangi kokybės vadyba į švietimą atėjo iš gamybinės sferos, tai pirmiausiai reikėtų pažvelgti į ją kaip į *gamybinį padalinį*. Taigi, gamybos procesą galima įvardinti kaip tarpusavyje susijusių technologinių veiksmų grandinę, per kurią turi pereiti pradinė žaliava ir taip transformuotis į galutinį produktą. Gamybiniame procese yra svarbu ne tik tiksliai atlikti tam tikros technologinės grandies veiksmą, bet ir kad produktas pereitų per visas tas skirtingas technologines grandis. Jeigu švietimą imame, kaip atitikmenį šiai veiksmų grandinei, tai tam tikra švietimo institucija būtų traktuojama, kaip gamybinis padalinys, kuris iš pradinės žaliavos gamina galutinį produktą, tai yra tam tikrus specialistus, išsilavinusius žmones ir pan., reikalingus šio produkto vartotojams (visuomenei, darbdaviams ir pan.). Šiame gamybiniame procese, priklausomai nuo siekiamo produkto ar naudojamos pradinės žaliavos, parenkamos pedagoginės technologijos, galinčios užtikrinti gamybinio procesą vyksmą (Valiuškevičiūtė ir kt., 2008).

Tribus (1993) pastebi, kad perkeliant kokybės valdymo sistemą iš pramonės į švietimą pagrindiniai principai nesikeičia, bet atsiranda tam tikrų naujų aspektų. Jis išskiria keletą svarbių skirtumų tarp švietimo ir pramonės:

- Mokykla nėra fabrikas;
- Mokiniai nėra produktas;
- Yra keletas švietimo vartotojų: patys mokiniai, jų tėvai, darbdaviai, visuomenė;
- Mokiniams taip pat reikia būti vadybininkais savo pačių mokymesi;
- Nėra jokios galimybės sugrįžti atgal ir ištaisyti „broką“.

Jeigu švietimo instituciją, traktuojame kaip *paslaugas teikiančią instituciją*, tai paslauga yra apibrėžiama kaip specifinis paslaugos tiekėjo ir vartotojo santykis, kuomet teikėjas teikdamas tą paslaugą siekia patenkinti vartotojo poreikius ir gauti tam tikrą kompensaciją, tai yra, užmokestį, grįžtamąjį ryšį apie poreikio patenkinimą, padėką ar kažką panašaus. Šiuo požiūriu paslauga sukurama tiekėjo ir vartotojo bendromis pastangomis. Perkėlus šį požiūrį į švietimą, svarbiausia būtų išsiaiškinti kas yra tie švietimo paslaugų vartotojai bei jų poreikius (Valiuškevičiūtė ir kt., 2008).

Remiantis švietimo organizacijos, kaip paslaugų organizacijos samprata, švietimo organizacija teikia švietimo paslaugas lygiai taip pat kaip kitos paslaugų srities organizacijos. Taigi švietimo organizacijai turėtų būti priskirti visoms paslaugų organizacijoms būdingi požymiai.

R.Želvio (1999) teigimu, visus egzistuojančius požiūrius šiuo aspektu galima sąlygiškai suskirstyti į tris dideles grupes:

Pirmoji požiūrių grupė teigia, kad švietimo organizacijos yra tokios pačios organizacijos kaip ir visos kitos. Šios grupės ryškūs atstovai yra Handy ir Aithen, kurie tvirtina, kad tik patys švietimo darbuotojai subjektyviai mano esą išskirtini, bei unikalūs, todėl jiems ir atrodo, kad švietimui reikia kurti atskiras vadybos teorijas. Viena iš tokios nuostatos priežasčių galima būtų įvardinti – norą apsiriboti vien ugdymo procesu, vadybinę veiklą sumažinant iki minimumo. Tačiau jų teigimu minimaliai apriboti vadybinę veiklą ar suversti ją ant vieno žmogaus pečių nederėtų, nes nei autokratinis nei autonominis valdymas nėra tinkamas būdas vadovauti švietimo institucijai (Želvys, 1999).

Antroji požiūrių grupė išsiskiria diametraliai priešingomis idėjomis. Vienas iš šios grupės atstovų Glatte (1972) teigia, kad švietimo institucijos savo svarbiausiais parametrais iš esmės skiriasi nuo kitų tipų organizacijų, tad ir švietimo administravimas turi iš principo skirtis nuo kitų veiklos sričių administravimo. Jo manymu, švietimo vadovų rengimas turėtų tiesiogiai sietis su konkrečia veikla. Tai reiškia, kad švietimo vadovui ne kažin kiek naudos duos tobulinimasis bendrosios vadybos, valstybinių įstaigų administravimo ar verslo administravimo kursuose.

Trečiąją požiūrių grupę galima būtų laikyti tarpine. Bene geriausiai šios grupės atstovų mintis išreiškia Waters, kuris pažymi: „Kai kurie su pramoniniu modeliu susipažinę edukologai, užuot kruopščiai išnagrinėję, kas konkrečiai priimtina švietimui, nusprendė taikyti sistemą kaip visumą“ (iš Želvio, 1999, p. 23-24). Tokius edukologus jis priskiria žmonių grupei, kurie yra

pernelyg patikėję pramoniniu modeliu. Kitoje barikadų pusėje autorius mato žmones iš principo atmetančius švietimo vadybos sampratą, kadangi tai gresia jų padėties saugumui. Šie žmonės ir toliau propaguoja autoritarinį vadovavimą. Autorius savo poziciją suvokia, kaip kompromisą tarp šių dviejų kraštutinumų (Želvys, 1999, p. 23-24).

Dar labiau gilinantis į švietimo kokybės turinį iškyla dilema – švietimo kokybės įvertinimo problematiškumas. Galima sakyti, kad viena priežastis jau įvardinta – kokybės sąvokos apibrėžimo, suvokimo įvairumas, o antroji – vertinamojo objekto – teikiamos paslaugos – kokybės įvertinimas. Apskritai kokybė švietime nėra absoliuti ir pastovi sąvoka. Jos turinys labai priklauso nuo nacionalinių švietimo tikslų bei principų. Ališauskas (2002, p. 6-7) pažymi: „Praktiniu, vadybos požiūriu konkretus kokybės turinys yra susitarimas. <...> Švietime susitariančių šalių yra bent trys: *klientai* (mokiniai, studentai, jų tėvai), *profesionalai* (švietimo institucijų vadovai, mokytojai, kiti švietimo specialistai) ir *politikai* (įvairių lygmenų)“. Cotton (1994) teigia, kad kokybę formuoja dviejų rūšių klientai – *išoriniai* (vartojantys produktą, paslaugą) ir *vidiniai* (kuriantys produktą, paslaugą). Nuolatinis kokybės gerinimas teikiant švietimą – naujas iššūkis pasauliui, todėl į šį procesą įtraukiami visi švietimo organizacijos darbuotojai, vartotojai bei partneriai.

Švietimo kokybę formuoja daug veiksnių, todėl jos sąvoka yra nevienalytė. Želvys (2003) akcentuoja kokybiško ugdymo turinio apibrėžimo suvokimo skirtingumą. Bagdonas (2006, p.318) pateikia dar keletą švietimo kokybės problematiškumo įvertinimo argumentų: „Edukacinės institucijos veiklos efektyvumą sunku iširti, nes tik dalis jos rezultatų (neretai – tik mažesnioji dalis) yra akivaizdi efektyvumo tyrimo momentu. Kiti rezultatai gali išryškėti tik po kurio laiko, pavyzdžiui, mokiniams baigus mokyklą ir įsiliejęs į visuomenės gyvenimą“. Švietimo paslauga, visiškai priešingai nei gaminys, turi daug mažiau materialių ir pastovių požymių, todėl ją daug sunkiau įvertinti.

Bendraja prasme aukštąjį mokslą įvardinus kaip produktą, o tiksliau paslaugą, o studentus, darbdavius ir kitus visuomenės atstovus kaip produkto vartotojus, šis modelis galėtų nubrėžti pagrindines gaires valdant aukštojo mokslo kokybę. Aukštojo mokslo teikiamų produktų parametrai (ypač kokybiniai aspektai) ir vartotojų lūkesčiai bei aukštojo mokslo teikiamų paslaugų suvokimas ir vertinimas yra ypač svarbūs aspektai siekiant plėtoti kokybę ir modeliuoti tolesnę sektoriaus plėtrą (Lietuvos aukštojo mokslo parametrų modeliavimas, 2007).

Nors realūs švietimo procesai yra daug sudėtingesni, tačiau gamybinis požiūris į švietimą, supaprastina sudėtingus švietimo procesus, juos standartizuoja ir daro labiau prognozuojamus.

Šiame darbe į švietimo organizaciją, kaip kokybės vadybos objektą, žiūrima pritaikant gamybinį organizacijos modelį, todėl švietimo organizacija yra kaip gamybinis padalinys, iš pradinės žaliavos gaminantis galutinį produktą, reikalingą šio „produkto“ vartotojams.

Apibendrinant kokybės vadybos objektą, pirmiausiai reikėtų pabrėžti, kad bet koku atveju švietimo institucijoje kokybė turi būti užtikrinama tiek pedagoginiame, tiek vadybiniame lygmenyse. Tam svarbus vientisumo, tai yra, tam tikros kokybės užtikrinimo sistemos, suformavimas. Todėl švietimo organizacijoms kaip ir bet kurioms kitoms organizacijos, vienokiu ar kitokiu būdu, reikia valdyti teikiamų „produktų“ ar paslaugų kokybę.

1.2.3. Vadybos funkcijos švietimo kokybės vadyboje

Vadyba kaip tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama norimų šios veiklos rezultatų, tikslų, būdinga žmonių bendruomenei jau ne vieną tūkstantį metų. Žinoma, ši veikla nuo jos vystymosi pradžios yra labai pakitusi, tačiau galima teigti, kad kokybiškai ši veikla per pastarąjį šimtą metų pakito labiau nei prieš tai buvusių du tūkstantmečius, todėl kaip mokslas ji laikytina palyginti nauja mokslo sritimi (Švietimo vadybos įvadas. 1996).

Nagrinėjant vadybos mokslo raidą, galima būtų išskirti kelis pagrindinius etapus:

- iki XIX a. paskutiniojo dešimtmečio;
- XX a. ketvirtasis – šeštasis dešimtmečiai;
- XX a. antroji pusė;
- dabartinio laikotarpio tendencijos.

Kaip teigiama *Švietimo įvade* (1996) iki pat XIX a. pabaigos į vadybą, o tuo pačiu ir į organizacijų valdymą, nebuvo kreipiamas didelis dėmesys. Ypač vertinant šį reiškinį sisteminiu požiūriu. Esminė priežastis, lėmusi gana abejingą požiūrį į valdymą kaip veiklą, buvo tai, jog į organizaciją buvo žiūrima daugiausiai kaip į priemonę daugiau uždirbti, įgyti didesnę politinę valdžią.

Tik XX a. pradžioje F.Taylor suformulavo pagrindinius valdymo principus, tapusius vadybos mokslo ir tyrimų šioje srityje atskaitos tašku. F.Taylor suformuluotų valdymo principų pagrindas – nuodugni visų veiksmų ir operacijų analizė, jų išskaidymas į mažiausius baigtinius veiksmus ir kiekvieno jų racionalizavimas. Kartu neignoruojamas ir „žmogiškasis veiksnys“ – numatomas darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemonės, didinančios jų suinteresuotumą efektyviau dirbti, racionalizuojamas visas darbo procesas, efektyviai derinant darbo ir poilsio periodus. Akcentuojama tinkama darbuotojų parinkimo svarba, lemiamu veiksmu laikant jų atitikimą atliekamoms funkcijoms (Švietimo vadybos įvadas. 1996).

Įvairūs specialistai ne visuomet sutaria dėl išsamaus vadybos funkcijų sąrašo, tačiau daugelyje šaltinių išvardijamos keturios dar 1916 m. *Henri Fayol* pasiūlytos bendrosios vadybos funkcijos: *planavimas, organizavimas, vadovavimas (koordinavimas), kontrolė*.

Planavimas – tai kiek įmanoma sisteminis procesas, kurio paskirtis – nustatyti siektinus tikslus, bei veiksmus. Planavimas kaip prognozavimas yra organizacijos tikslų ir uždavinių formavimas bei priemonių ir kelių, reikalingų tikslų ir uždavinių realizavimui, nustatymas.

Planavimo funkcija siekiama atsakyti į šiuos klausimus: kur esama konkrečiu metu? Kur norima judėti? Kaip ruošiamasi tai daryti? (Laisvoji Enciklopedija Vikipedija). Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas. Tai nuolat veikianti funkcija. Pirmiausia todėl, kad pasiekus numatytą tikslą yra nustatomas naujas.

Stoner, Freeman, Gilbert (1999) planavimą įvardina, kaip ypatingą sprendimų tipą, kuris siejasi su konkrečios organizacijos ateities perspektyva. Jų manymu ši funkcija apima organizavimą, planavimą ir kontrolę. Tačiau ne visi tyrinėtojai sutinka su šiuo apibūdinimu. Pavyzdžiui, Sasnauskas (1997) praplečia tų bruožų sąrašą pagrindiniais reikalavimais planams priskirdamas įtemptumą, realumą, susiliejamą su laiku, atsakomybę už įgyvendinimą, galimybę matuoti, lankstumą, tikimybės įvertinimą ir pan. (Valiuškeviūtė, Žiogėvičiūtė, 2006).

Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti. Be to, planai yra gairės, kuriomis vadovaudamasi (Laisvoji Enciklopedija Vikipedija):

1. organizacija gauna būtinus išteklius tikslams pasiekti ir jais disponuoja;
2. organizacijos nariai veikia pagal parengtus tikslus ir procedūras;
3. artėjimas pasirinktų tikslų link yra valdomas ir vertinamas, kad būtų galima laiku imtis priemonių, pataisyti situaciją, jei prie pasirinkto tikslo artėjama nepatenkinamai.

Planavimo metu apibrėžiami tikslai ir užduotys, o pasitelkus *organizavimo* funkciją yra siekiama sukurti tam tikras struktūras uždaviniams ir tikslams realizuoti. Kaip teigiama Enciklopedijoje Vikipedija "*organizavimas*" – (gr. Organon – įrankis) – darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia pasiekti organizacijos tikslus. Organizavimas – žmonių ir materialinių darbo elementų sistemos, leidžiančios įgyvendinti sprendimą, sudarymą. Organizavimas numato organizacinių struktūrų, kurios yra planinių užduočių realizavimo elementai, sukūrimą bei tobulinimą ir kolektyvo veiksmų suderinamumą. Yra daug elementų, kuriuos reikia struktūrizuoti siekiant užsibrėžto tikslo, o kartu įgyvendinant savo planus. Atitinkamai organizuojant kolektyvą galima pasiekti geresnius veiklos rezultatus, nei tai pasiektų pavieniai darbuotojai. Būtent darbų organizavimas buvo kuriamo vadybos mokslo dėmesio centre. Atliekant darbus žmonėms yra suteikiami atitinkami įgaliojimai bei jie prisiima atsakomybę už darbo atlikimo terminus bei kokybę. Taip atsiranda vienu pavaldumas kitiems. Bet visa tai lemia tik vertikaliosios organizacijos ryšius. Darbus organizacijoje atlieka žmonės, todėl iškyla būtinybė paskirstyti darbus (Švietimo vadybos įvadas, 1996).

Organizacijos struktūra garantuoja stabilų, logišką ir aiškiai apibrėžtą santykių būdą, kuriuo remdamiesi vadovai ir darbuotojai gali siekti organizacijai iškeltų tikslų. Zakarevičius (2002) organizavimo sąvokoje išskiria darbo pasidalijimą, struktūrinių grandžių formavimą, organizacijos

struktūros projektavimą, hierarchinės sistemos įvardijimą, koordinavimą ir organizacinį jos vystymą.

Vadovavimas (koordinavimas) – kadangi vadovavimas ir koordinavimas yra labai artimos savo esme veiklos, o koordinavimas neretai traktuojamas kaip viena iš vadovavimo funkcijų, dažnoje klasifikacijoje šios dvi funkcijos sujungiamos į vieną (Želvys, 1999). Jeigu organizavimo funkcijoje pagrindinis dėmesys skiriamas organizacinei struktūrai, tai *vadovavime* svarbiausia vieta tenka žmogui. Nors ši funkcija savo esme panaši į organizavimo, tačiau ja siekiama skirtingų tikslų. Jos paskirtis – pasiekti, jog visi valdomi procesai vyktų sklandžiai. (Švietimo vadybos įvadas, 1996). Yra daugybė vadovavimo teorijų, kur vienos vadovavimas panašus į žmogiškųjų išteklių valdymą kitose į lyderystę.

Vadovavimas, pasak R. Želvio (2001) yra administravimo ir lyderiavimo derinys. Tą pažymi ir Cibulskas (1997, p. 224): „Vadovavimas jungia du komponentus: tikslus, kuriuos reikia įgyvendinti, ir žmones, kuriuos būtina individualiai ar grupėmis motyvuoti“; Žinoma, vadovas kaip administratorius užtikrina dokumentais įteisintų tikslų įgyvendinimą, o kaip lyderis savo pavaldinių motyvavimą. Tačiau šiose sąvokose įvyksta „žodžių žaismas“, nes lyderis yra nebūtinai vadovas, o administratorius taip pat nebūtinai užima vadovo pareigas. Tuo tarpu vadovas neišvengiamai atlieka tiek administratoriaus, tiek lyderio funkcijas (Želvys, 1999).

Ketvirtoji vadybos funkcija – *kontrolė* – procesas, kuriuo siekiama užtikrinti, kad reali veikla atitiktų planuojamą, faktinė situacija – norimą. Kontrolė numato sistemingą faktinės veiklos stebėjimą, siekiant nustatyti nukrypimus nuo veikiančių reikalavimų, taisyklių bei normų, analizuoti nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus nukrypimams pašalinti. Kontrolės paskirtis – užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti, formuojant planus konkrečiam laiko tarpui. Įvertinant tai, jog organizacija, junginys funkcionuoja neapibrėžtumo sąlygomis, galimi nukrypimai nuo numatyto plano. Svarbu, kad valdymo subjektas laiku sužinotų apie esamus nukrypimus. Jei nesugebama išsiaiškinti nukrypimų ir jų ištaisyti, tai organizacija tikslo gali ir nepasiekti (Laisvoji Enciklopedija Vikipedija).

Zakarevičius (2002) kontrolę vadina duomenų apie plano įgyvendinimą rinkimu, analize ir įvertinimu. Būtina atkreipti dėmesį, kad kontrolė, kaip bendroji vadybos dalis gali būti siejama su pirmuoju kokybės idėjos realizacijos etapu bei kokybės kontrolės ir kokybės stebėsenos procesais.

Galima išskirti du kontrolės aspektus. Vienas jų, tai standartų nustatymas, išreiškiantis galutinį valdymo rezultatą. Dominuojančią padėtį kontrolės visumoje užima proceso parametrų išmatavimas, įvertinimas ir palyginimas su lauktaisiais. Gautų rezultatų pagrindu atliekamos reikiamos korekcijos (Švietimo vadybos įvadas, 1999).

Tam, kad būtų aiškesnė kiekvienos iš šių funkcijų esmė, R. Želvys (1999) išskiria Nickson suformuotą išplėstinę vadybos funkcijų sampratą (žr. 3 lentelė).

Vadybos funkcijų samprata

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė
Poreikių nustatymas	Darbo grupių sukūrimas	Veiklos inicijavimas	Kontrolės sistemos sukūrimas
Rezultatų numatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslų apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų parinkimas	Laimėjimų matavimas
Metodų parinkimas	Ilgaliojimų paskirstymas	Darbuotojų ir užduočių suderinimas	Deviacijų išaiškinimas
Finansavimo suradimas	Tarpusavio ryšių nustatymas	Darbuotojų tobulinimas	Koreguojamų veiksmų atlikimas
Tvarkaraščio sudarymas	Organizacijos propagavimas	Darbuotojų motyvavimas	Informacijos apie pasikeitimus teikimas
Plano pristatymas ir propagavimas		Informacijos teikimas	

Švietimo kokybės vadybos atveju bendrosios vadybos funkcijos turi būti nukreiptos į švietimo organizacijos kokybės procesų valdymą. Taigi, švietimo kokybės vadyboje turi būti atliekamos visos keturios bendrosios vadybos funkcijos: švietimo organizacijos kokybės procesų *planavimas*, kokybės procesus palaikančios veiklos *organizavimas*, *vadovavimas* šia veikla užsiimantiems žmonėms ir kokybės procesų *kontrolė*.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad kokybė yra visą organizaciją apimantis procesas, kuris būtinai turi būti valdomas. Prieš diegiant kokybės vadybos sistemą, organizacija turi išsiaiškinti, kuriame kokybės sistemos raidos etape ji yra. Kokybės valdymo procesas padeda pasiekti, o vėliau ir išlaikyti teikiamų paslaugų kokybę.

1.3. ISO standarto taikymo galimybės aukštosios mokyklos kokybės vadyboje

Kokybės vadybos sistema vystosi kartu su kokybės idėjos sampratos raida. Nauja kokybės samprata reikalauja permąstyti ir kokybės vadybos sistemą. Valiuškevičiūtė ir kt. (2008) pataria į kokybės vadybos sistemas žiūrėti iš istorinės perspektyvos, jas kritiškai vertinti ir iš kiekvienos sistemos pasiimti jos siūlomas pamokas.

1.3.1. Kokybės vadybos sistema aukštojoje mokykloje

Kokybės vadybos sistema (KVS) – tai „organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių (įskaitant darbuotojus), esant nustatytai darbo tvarkai (procedūroms) visuma,

kurios reikia pasiekti, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus kokybės reikalavimus“ (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005, p. 58). Ruževičius (2007) kalbėdamas apie kokybės vadybos sistemą aukštojoje mokykloje įvardina ją kaip aukštosios mokyklos ar jos padalinio organizacinės struktūros, pareigų, procedūrų (t.y. nustatytos darbo tvarkos), procesų ir išteklių (intelektinių, materialinių, finansinių) visumą, kuri būtina veiksmingai veiklos kokybės vadybai.

Jei ši visuma funkcionuoja geroje sistemoje, galima sėkmingai valdyti visus organizacijos veiklos aspektus, kurie turi įtakos vartotojui teikiamo produkto kokybei.

Kokybės vadybos sistema yra organizacijos vadybos sistemos dalis, kuri daugiausiai dėmesio skiria rezultatams, susijusiems su kokybės tikslais, suinteresuotų šalių poreikių, lūkesčių ir reikalavimų tenkinimu. Skirtingos organizacijos vadybos sistemos dalys gali būti integruotos kartu su kokybės vadybos sistema į vieną vadybos sistemą taikant bendrus elementus. Tai gali padėti planuojant, skirstant išteklius, nustatant papildomus tikslus ir keliant bendrą organizacijos rezultatyvumą (Kaziliūnas, 2006).

Kokybės vadybos sistema dažniausiai yra dokumentuojama ir integruojama į organizacijos bendrosios vadybos ir technines sistemas, siekiant darniai koordinuoti ir suderinti visus veiksmus, lemiančius produktų ir paslaugų kokybę, vartotojų poreikių patenkinimą, veiklos išlaidų mažinimą ir finansinius rezultatus (Ruževičius, 2007).

Aukštosios mokyklos kokybės vadybos sistema skirta nuolat vertinti ir tobulinti jos veiklos kokybę. Pagal Stumbrį (2002), kokybės vadybos sistema turi apimti:

- *misiją ir viziją;*
- *kokybės politiką* (kuri apima reikalavimų vykdymo ir nuolatinio gerinimo įsipareigojimus bei yra paremta aukštosios mokyklos misija ir vizija);
- *kokybės tikslus, uždavinius ir jų įgyvendinimo programas;*
- *atsakomybę ir įgaliojimų paskirstymą;*
- *procesų nustatymą ir jų veiklos vykdymą.*

Kokybės vadybos sistemoje visi procesai glaudžiai susiję vienas su kitu, nes tarkim viena iš sistemos dalių – kokybės politika, ne tik apima reikalavimų vykdymo ir nuolatinio gerinimo įsipareigojimus, bet ir yra paremta aukštosios mokyklos misija ir vizija. Taip pat kokybės politikoje turi būti numatyti bendrieji kokybės strateginiai tikslai, o bendrieji tikslai nustatomi remiantis kasmet peržiūrima aukštosios mokyklos kokybės politika.

Aukštojoje mokykloje turi būti paskirtas asmuo, atsakingas už kokybės vadybos sistemą. Jo pagrindinės funkcijos būtų užtikrinti, kad veiktų ir būtų prižiūrima kokybės vadybos sistema; teikti informaciją aukštosios mokyklos vadovybei apie sistemos funkcionavimą; organizuoti vadybos sistemos vadovybinę analizę; kontroliuoti vadovybinės analizės metu priimtų sprendimų vykdymą; organizuoti kokybės politikos įgyvendinimą bei priežiūrą (Stumbrys, 2002).

Taip pat užtikrinant kokybės vadybos sistemą aukštajai mokyklai bei bet kuriai kitai organizacijai, būtini pareiginiai nuostatai administracijos darbuotojams, nes būtent per juos yra paskirstomi įgaliojimai ir atsakomybė. Vadovaujantis jais galima išsiaiškinti kas vadovauja veiklai (procesui) ir priima galutinį sprendimą, kas organizuoja darbus ir prieš ką atsiskaito, kas dalyvauja veikloje ir prieš ką atsiskaito ir pan. Taip pat efektingam kokybės vadybos sistemos funkcionavimui reikalinga nustatyti procesus ir paskirti atsakingus už jų valdymą asmenis, pvz.: vadovybės procesai, studijų procesai, mokslinės veiklos procesai, išteklių valdymo procesai, matavimų, analizės ir gerinimo procesai (Stumbrys, 2002).

Kokybės vadybos sistema kuriama ir įgyvendinama keliais etapais: apibrėžiami vartotojo ir kitų suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai; nustatoma organizacijos kokybės politika ir kokybės tikslams pasiekti reikalingi procesai ir atsakomybė; nustatomi kokybės tikslams pasiekti reikalingi ištekliai; kiekvieno proceso rezultatyvumo ir efektyvumo matavimo metodai; nustatomos neatitikčių prevencijos ir priežasčių šalinimo sąlygos; kuriamas kokybės vadybos sistemos nuolatinio gerinimo procesas.

Kokybės sistema turėtų būti organizuota tokiu būdu, kad visa veikla, daranti įtaką kokybei, būtų adekvačiai ir nuolatos valdoma. Kokybės sistemoje daug dėmesio turėtų būti skiriama prevenciniams veiksams, kurie neleistų atsirasti problemoms, taip pat turėtų būti išlaikytos galimybės reaguoti į nesklandumus ir juos pašalinti, jeigu jie atsirastų. Kad būtų įgyvendinta kokybės politika ir pasiekti tikslai, turėtų būti sukurtos, išleistos ir prižiūrimos bei atnaujinamos dokumentais įformintos veiklos procedūros, kuriomis būtų koordinuojamos įvairios veiklos, kurių reikia, kad kokybės sistema būtų rezultatyvi. Šiose procedūrose turėtų būti nustatyti įvairių veiklų, turinčių įtakos kokybei, tikslai ir kaip kas atlikti (Neverauskienė, 2002).

Nacionaliniuose ir tarptautiniuose dokumentuose minimas poreikis kurti ir vykdyti kokybės valdymo sistemas. Lietuvos švietimo strateginiuose dokumentuose keliami tikslai jas įdiegti. Daugumoje Lietuvos aukštųjų mokyklų jau veikia vidinio kokybės valdymo sistemos. Kokybės valdymo sistemos poreikį aukštajame moksle skatina Europos šalių aukštojo mokslo institucijų pokyčiai, kokybės valdymo sistemų populiarumas kitų šalių švietimo institucijose, Lietuvos verslo įmonėse, rinkos ekonomika, kai vienas iš pagrindinių institucijos sėkmės aspektų tampa vartotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimas.

Aukštojo mokslo įstaigos stengiasi gerinti savo veiklos kokybę, nes jos veikia konkurencinėmis sąlygomis, siekdamos nuolat teikti geresnes paslaugas ir padidinti stojančiųjų mokinių skaičių. Kokybės valdymo sistemos įdiegimas leidžia efektyviau planuoti ir vykdyti kokybės užtikrinimo darbus, skatina pasidalinti atsakomybe, ugdyti organizacijos kultūrą ir telkti visus bendram mokymo kokybės gerinimo darbui (PMMC, 2007).

Kokybės vadybos sistemos diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. KVS diegimas nereiškia, kad organizacijai teks atsisakyti įprastos darbo tvarkos ir sukurti visiškai naują. Priešingai, įdiegdami sistemą ir vėliau ją tobulindami, darbuotojai sutvarko ir susistemina savo darbą. Pagrindinis dalykas, kurį pajunta daugelis organizacijos darbuotojų – tai naujas požiūris į savo darbą, savo vietos supratimas galutinio produkto atžvilgiu, bendradarbiavimas su kolegomis, siekiant tobulinti KVS ir teikiamas paslaugas (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005).

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas priskirtinas organizacijos strateginiams sprendimams. Kokybės vadybos sistemos sukūrimui ir įdiegimui daro poveikį kintami poreikiai, ypatingi tikslai, tiekiami produktai, taikomi procesai ir organizacijos dydis bei struktūra (Neverauskienė, 2002).

Ruževičius (2007) išskiria pagrindinius kokybės vadybos sistemos (KVS) tikslus:

- Sutvarkyti organizaciją: apibrėžti atsakomybę, įgaliojimus, bendradarbiavimą su išorės ir vidaus klientais;
- Dokumentais įforminti sistemą: aprašyti kokybės politiką, konkrečius kokybės įsipareigojimus ir darbų atlikimo tvarką;
- Valdyti dokumentaciją: paskirti įgaliotus asmenis, kontroliuoti dokumentų išleidimą, paskirstymą ir jų pakeitimus;
- Užrašyti ir saugoti duomenis apie atlikto darbo kokybę: duomenų įrašai rodo veiklos efektyvumą ir rezultatus;
- Atlikti periodinius patikrinimus: auditai, apklausos, tyrimai;
- Tobulinti sistemą: identifikuoti problemas, operatyviai reaguoti į pokyčius ir krizines situacijas, imtis veiksmingų koregavimo ir prevencinių veiksmų;
- Ugdyti darbuotojus: mokyti, vadovauti, paskirti pareigoms pagal kvalifikaciją;
- Sisteminga didinti organizacijos konkurencingumą: paversti organizaciją prognozuojamos ir stabilios, atitinkančios naujausius iššūkius kokybės organizacija.

Įsigilinus į sistemos kokybės vadybos principus, galima pažymėti, kad norint pasiekti organizacijos veiklos rezultatyvumo, būtina nustatyti ir valdyti sąveikaujančius jos procesus. Sisteminis organizacijos procesų valdymas turėtų būti pagrįstas „procesiniu požiūriu“.

Procesinis požiūris, glaudžiai siejasi su jau anksčiau minėtais E.Demingo principais, kuriuo teigiama, jog siekiant, kad organizacijos funkcionavimas būtų rezultatyvus, reikia identifikuoti ir valdyti tam tikrą tarpusavyje susijusių veiklų skaičių. Procesinio požiūrio privalumas – nuolat gerėjantis valdymas, kurį užtikrina šis požiūris, taikant jį sistemos individualių procesų ryšiams, taip pat šių procesų deriniams bei jų sąveikai.

Taikant minėtąjį požiūrį kokybės vadybos sistemai, pabrėžiama svarba:

- supracsti ir tenkinti reikalavimus;
- nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu;
- nustatyti procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis;
- nuolat gerinti procesus, atlikus jų objektyvius matavimus;

Organizacijos ar švietimo institucijos rezultatyvios plėtros modelis, esant veiksmingam vadovavimui, sujungia tokius galimus klestėjimo veiksmus ir priemones: organizacijos vertybės, kokybės kultūra, investicijos, intelektinis kapitalas, procesai, kokybės, tausoamosios plėtros ir socialiai atsakingos veiklos vadybos sistemos, visuotinės kokybės vadyba, įvaizdis, darbuotojų motyvavimas, fundamentalių pokyčių valymas ir kt.

Viena iš labiausiai paplitusių sistemų yra tarptautinis kokybės sistemų standartas **ISO 9000**. Ši sistema yra pagrįsta dokumentavimu ir nuostata, kad kokybė vertinama atsižvelgiant į vartotojų pasitenkinimą. Produktai ir paslaugos, kurie turi atitikti vartotojų poreikius bei reikalavimus, planuojami pagal nustatytą standartą. ISO standartas labai aiškiai apibrėžia mokyklos administravimo procedūras, nukreipia dėmesį į personalo atsakomybę, gerina vidaus komunikaciją ir vidinę kontrolę. Tačiau taip pat ISO standartas turi ir neigiamų pusių. Labai dažnai jis vadinamas biurokatišku, nes remiasi labiau kontrole, nei pasitikėjimu bei yra diegiamas iš „iš viršaus“. Kaip teigia Misiūnas (1999), šio standarto pagrindinis trūkumas, kad jis įvertindamas studento technines žinias, neįvertina mokymo – mokymosi proceso interaktyvumo, nuolatinės kaitos, vertybių formavimosi, komunikavimo ir kitų asmeninių savybių ugdymo (Valiuškevičiūtė ir kt. 2008).

1.3.2. Kokybės vadyba (valdymas) su ISO 9000

ISO 9000 – tai kokybės standartų rinkiniai. ISO 9000 vardu žinoma standartų grupė (šeima) pirmą kartą buvo išleista 1987 metais. Po to, 1944 metais kai kurie standartai buvo patobulinti ir pakartotinai išleisti. Kita ISO 9000 šeimos standartų revizija atlikta 2000 metais. ISO 9000 serijos standartai, reglamentuojantys kokybės vadybą ir kokybės užtikrinimą, yra įdiegti tūkstančiuose gamybos bei paslaugų įmonių ir organizacijų, daugiau nei 90 valstybių, viešajame ir privačiame sektoriuose.

ISO 9000 pirmiausiai buvo sukurtas gamybos pramonei, vėliau išplėstas paslaugų sektoriuje, o dabar naudojamas ir švietime. Vienas iš būdų padedantis siekti aukštojo mokslo kokybės, yra ISO 9000 serijos standartų diegimas aukštojoje mokykloje. Svarbiausias šių standartų diegimo tikslas - rekomenduoti organizacijai kaip turi būti sukurta rezultatyvi kokybės vadybos sistema, kuri funkcionuodama skatintų organizaciją nuolat tobulėti. Įdiegus ISO kokybės vadybos sistemą, aukštoji mokykla įgyja efektyvų savo veiklos kokybės vadybos įrankį, kuris suprantamas tiek tikrinančioms organizacijoms iš šalies, tiek ir užsienio partneriams.

ISO sertifikatu pabrėžiamos procedūros, dokumentai ir kontrolės procesai. ISO 9000 yra bendras gero vadovavimo principų rinkinys. Kokybės valdymo sistema, pagrįsta ISO 9000, turi

būti sukurta kaip dokumentavimo procesas. ISO 9000 pradeda nuo aiškaus apsibrėžimo, ko institucija siekia, t.y. nuo misijos. Suformulavus misiją, turi būti dokumentuoti metodai, kuriuos naudojant bus įgyvendinami uždaviniai (kas privalo būti padaryta, kaip tai padaryti ir kas tai padarys). Praktikoje ISO 9000 apima tam tikras užduotis, tokias kaip (VKV sistemos diegimo profesinio mokymo institucijose metodinės rekomendacijos, 2007):

- Registravimas ir konsultavimas
- Curriculum planavimas
- Vertinimas
- Tyrimai ir plėtra
- Mokymosi šaltiniai
- Personalo atranka
- Personalo vystymas

Kad būtų užtikrintas procesų valdymo efektyvumas, yra atliekami trijų tipų auditai. Organizacija organizuoja vidaus auditus. Ji gali kviešti savo klientus audituoti kokybės sistemą, kad jie įvertintų ar organizacija teikia kokybiškas paslaugas ir sugeba tenkinti jų poreikius. Taip pat organizacija gali kreiptis į nepriklausomą kokybės vadybos sistemos sertifikavimo įstaigą, siekdama gauti atitikties sertifikatą.

Vertinant ISO 9000 standartus reikia pabrėžti, kad jie iš esmės orientuoti į operacinę organizacijos veiklos lygmenį. Jų įdiegimas padeda organizacijai užtikrinti veiklos procesų vyksmo stabilumą, produkto ar paslaugos kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą, pašalinti trūkumus, susijusius su veiklos procesų organizavimu (Markevičiūtė, 2007).

Abramavičius (1999) pastebi, kad ISO 9000 serijos standartai dažniausiai yra kritikuojami todėl, kad jie leidžia organizacijoje plisti „konservatyviai inspektavimo filosofijai“, kuri formuoja daugiapakopę ir visiškai nereikalingą biurokratijos sistemą, kuri su kokybe neturi nieko bendro.

Išties ISO 9000 standartuose reikalaujama, kad kokybės vadybos sistema būtų įforminta dokumentais. Standarto „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2000)“ skyriuje, kuriame pateikiami bendrieji kokybės vadybos sistemos reikalavimai, apibrėžti kokybės vadybos sistemos dokumentacijos reikalavimai. Reikalaujama, kad kokybės vadybos sistemos dokumentuose būtų pateikta kokybės politika ir kokybės tikslai, apibrėžta kokybės sistemos taikymo sritis, pateiktos sistemos taikymo procedūros (ISO 9001:2000). Todėl iš tikrųjų dokumentacija tampa sertifikavimo pagrindu.

Tačiau Markevičiūtė (2007) pripažįsta, kad tik tinkamai dokumentuotas procesas gali būti valdomas. Pasirūpinti, kad visi procesai būtų valdomi yra pagrindinis kokybės vadybos sistemos tikslas, nes tik valdomas procesas gali būti tobulinamas. Valdymas turi užtikrinti kiekvieno proceso įgyvendinimą pagal standartizuotus aprašus.

Procesinio požiūrio diegimo analizė atskleidžia, kad dokumentuose atsispindi tiek visa organizacijos sistema, tiek kiekvienas sistemos elementas. Dėl to galima pažinti ir gerai įvertinti organizacijos veiklą, jo ypatumus. Skaidrus visuminis organizacijos procesų vaizdas padeda vadovams priimti strateginius organizacijos valdymo sprendimus, keisti jos struktūros elementus, o darbuotojams – perprasti bendruosius organizacijos tikslus ir kokybiškai vykdyti kasdienišką funkcijas.

ISO 9000 nėra produkto ar paslaugos kokybės ženklas, kuris įrodo jų teikiamų paslaugų kokybę, bet kai organizacija turi sertifikuotą kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000, tai reiškia, kad nepriklausomas auditorius patikrino, ar procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka reikiamų standartų reikalavimus. ISO 9000 neapibūdina pačių produktų paslaugų, o yra susiję su jų kūrimu (ISO 9001:2000).

1.3.3. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų principai

Daugelis pastarųjų metų laimėjimo kokybės vadybos teorijoje ir praktikoje panaudoti kuriant naują ISO 9000:2000 standartų versiją. Tai aiškiausiai atspindi naujoje standartų versijoje suformuluoti kokybės vadybos principai, kuriais reikia remtis kuriant kokybės vadybos sistemą. Šie kokybės vadybos principai užtikrina kokybės vadybos sistemos supratimą ir jos naudojimą gerinant organizacijos veiklą. Kokybės vadybos principų naudojimas teikia ne tik tiesioginę naudą, bet ir svariai prisideda prie rizikos valdymo. Naudos, išlaidų bei rizikos aptarimas svarbus organizacijai, jos klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Kad organizacijos galėtų sėkmingai funkcionuoti, reikalinga sisteminė ir skaidri vadyba, taip pat valdymo sistema, sukurta veiklai gerinti atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Kokybės vadyba turi būti integruota į bendrą organizacijos vadybą. Kad kokybės tikslus būtų galima pasiekti, vadovaujamosi aštuoniais kokybės vadybos principais.

Kad vadovavimas organizacijai ir jos veikla būtų sėkmingi, visi joje vykstantys procesai turi būti sistemingi ir skaidrūs, o organizacijos veikla kryptinga. Sėkmė pasiekama, įgyvendinant ir prižiūrint vadybos sistemą, kuri sukurta tam, kad būtų nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Yra nustatyti aštuoni kokybės vadybos principai, kuriuos reikėtų taikyti siekiant pagerinti savo organizacijos veiklos rezultatus (ISO 9000:2000):

1 principas - orientacija į klientą. Šis principas nėra naujas. Jis vyravo ir ankstesnėje ISO 9000 standartų versijoje. Nauja versija praplėsta, standarte atsižvelgta ir į kitų suinteresuotų šalių (darbuotojų, savininkų, rėmėjų, tiekėjų, vietinių bendruomenių) poreikius. Kadangi organizacijos priklauso nuo savo klientų, tai kiekviena organizacija turi siekti nustatyti savo klientų poreikius ir lūkesčius, paversti juos į reikalavimus, vykdyti ir netgi viršyti juos, nes tik tuomet bus patenkinti kliento poreikiai, kuomet tie reikalavimai bus įvykdyti. Tai leidžia didinti pajamas, užimamą rinkos

dalį, nes į besikeičiančius rinkos poreikius reaguojama greitai ir lanksčiai, geriau panaudojami organizacijos ištekliai, auga kliento lojalumas. Orientuojantis į klientą labai svarbu ne tik stengtis patenkinti vartotojų lūkesčius, bet ir identifikuoti ar tie lūkesčiai pasiekiami ir įgyvendinami. ISO kokybės vadybos sistema leidžia suprasti, kad klientas yra ne varginantis faktorius, o „atskaitos taškas“. Jis yra visuomet teisus kai kalba apie savo poreikius, norus ar tiesiog jausmus. Orientavimasis į klientų patenkinimą, o ne į įsakymų ir vadovų nurodymų vykdymą – kertinis organizacijos veiklos organizavimo principas.

Organizacijos turi suvokti esamus ir būsimus klientų poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis pranokti jų lūkesčius. Turi būti nuolat vertinamas klientų poreikių tenkinimas ir veikiama pagal įvertinimo rezultatus (Kaziliūnas, 2006) .

2 principas – Vadovavimas (Lyderystė). Negalima sukurti efektyviai veikiančios kokybės sistemos be aktyvios vadovų veiklos ir paramos. Vadovai užtikrina organizacijos veiklos ir siekių vienovę, sukuria vidinę aplinką organizacijoje, kurioje kiekvienas žmogus aktyviai dalyvauja siekiant organizacijos tikslų. Vadovai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą. Tam yra suformuojama aiški organizacijos ateities vizija, užsibrėžiami svarbiausi tikslai ir uždaviniai, visais organizacijos lygiais sukurama vertybių skalė ir doros bei etikos normos, skatinamas, remiamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į veiklos rezultatus. Šiems tikslams siekti ir uždaviniams spręsti diegiama aiški ir skaidri strategija. Tai bus įmanoma, kai visi darbuotojai žinos ir supras vadovų nustatytus tikslus bei turės pakankamai motyvacijos siekti tų tikslų. Todėl reikia užtikrinti gerus vidaus ryšius organizacijoje bei sukurti veiksmingą motyvacijos skatinimo sistemą. Vadovai privalo aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, sugebėti numatyti tinkamą kokybės strategiją. Organizacijos lyderis turi apibrėžti aiškia ir visiems darbuotojams suprantamą misiją/viziją, veiklos politiką ir strategiją, kurias kiekvienas darbuotojas žinotų ir su kuriomis tapatintųsi. Organizacijos misijoje/vizijoje, veiklos politikoje ir strategijoje turi atsispindėti aiškūs organizacijos tikslai, o siekiant misijoje/vizijoje, veiklos politikoje ir strategijoje įvardinto tikslo, būtinas kiekvieno darbuotojo aktyvus įsitraukimas. Lyderis yra atsakingas už tikslų pareigų, atsakomybės ir kontrolės lygio įmonėje nustatymą.

Aukščiausioji vadovybė atsakinga už tinkamo klimato, skatinančio darbuotojus dalyvauti gerinant kokybę organizacijoje, kokybės kultūros, keičiančios darbuotojų požiūrius ir kokybės sampratą, ugdymą. Vadovai savo darbu ir pavyzdžiu turi įkvėpti savo darbuotojus.

3 principas – Procesinis požiūris. Norimą rezultatą galima pasiekti efektyviau, jei veikla ir susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Gero įmonės valdymo prielaidos visų pirma slypi teisingame valdymo objektų pasirinkime. Problema - ne paslaugų kokybė, o procesų, kurių eigoje kuriamas rezultatas, kokybė. Rezultato kokybė tiesiogiai priklauso nuo procesų kokybės. Kas yra įmonės

valdymas, remiantis procesais? Visų pirma tai yra naujas požiūris į įmonės valdymą, reikalaujantis iš esmės pergaltoti įmonės organizacinę struktūrą, valdymo efektyvumo rodiklius, kontrolės mechanizmus, darbuotojų skatinimo pagrindus. Procesais remiasi visa įmonės vadyba – planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė. Procesas – tai tarpusavyje susijusių, vienas kitą įtakojančių veiksmų visuma, kitaip tariant, tai yra tie veiksmai, kurie gavinius paverčia rezultatais. Procesai organizacijoje jungiasi į bendrą sistemą ir sudaro seką. Vieno proceso rezultatas dažnai tampa sekančio gaviniu. Procesinis požiūris pabrėžia pagrindinių įmonės procesų identifikavimo ir jų valdymo svarbą.

Kuo efektyviau valdysime kiekvieną procesą ir jų seką, tuo geresnis bus rezultatas. Kiekvienoje organizacijoje tai atliekama skirtingai, tačiau galima išskirti tokius apibendrintus etapus:

- *Įmonės procesų identifikavimas* – nustatome pagrindinį organizacijos veiklos rezultatą – produktą arba paslaugą. Nustatome pirminį produktą-gavinį, ateinantį į organizaciją ir procesus vykstančius tarp rezultato ir pirminio gavinio;
- *Procesų "šeimininkų" paskyrimas* – skiriami žmonės, atsakingi už nustatytų procesų valdymą, jiems suteikiami reikiami įgaliojimai ir ištekliai;
- *Procesų schemas kūrimas* - nustatoma ir detalizuojama iki reikiamo lygio procesų seka, informacijos ir atsakomybės srautai, identifikuojant kiekvieno proceso tiekėją, klientą, gavinius ir rezultatą;
- *Procesų optimizavimas* - nustatomi procesų klientų reikalavimai ir tiekėjų galimybės. Identifikuojamos "plonos" procesų sekos vietos, galinčios atsirasti dėl kontrolės trūkumo arba pertekliaus, informacijos trūkumo arba pertekliaus, vertės nesukuriančių etapų ir pan.;
- *Procesų efektyvumo rodiklių nustatymas* - nustatomi efektyvumo rodikliai, parodantys, kaip gerai yra vykdomas vienas ar kitas procesas. Svarbiausias akcentas parenkant rodiklius – kliento reikalavimai;
- *Tikslai procesams* - remiantis efektyvumo rodikliais procesams nustatomi tikslai;
- *Tikslų vykdymo kontrolė ir tobulinimas* - Efektyvumo rodikliai ir jų fiksavimas yra reikalingi kaip duomenys analizei ir tolimesniam procesų efektyvumo tobulinimui, užtikrinant nuolatinio tobulinimo ciklą. Rodikliai savaime jokios naudos neduoda, jeigu po jų fiksavimo nėra vykdomi tolimesni veiksmai.

Procesas standarte apibūdinamas, kaip tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri gavinius paverčia produktais. Proceso gaviniai paprastai yra kito proceso produkcija. Vartotojas (klientas) yra organizacija ar asmuo, kurie gauna produkciją. Organizacijos atžvilgiu vartotojai gali būti vidiniai ir išoriniai (ISO 9000-2000).

4 principas – Darbuotojų įtraukimas. Žmonės, kur jie bedirbtų, yra organizacijos esmė. Jų pilnas įsitraukimas sudaro sąlygas jų galimybių panaudojimui organizacijos labui. Kiekvienos organizacijos pažanga ir raida galima tik susitelkus ir bendradarbiaujant visiems organizacijos nariams. Todėl yra labai svarbu organizacijoje sukurti ir palaikyti vidinę kultūrą, įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą ir kuo efektyviau panaudoti jų individualius gebėjimus ir polinkius. Labai svarbu, kad organizacijoje vyrautų nuostata, kad visų lygių darbuotojai yra svarbūs bei yra labai svarbi jų pačių nuostata savo atliekamam darbui. Kiekvienas darbuotojas yra tos organizacijos dalis, todėl reikia skatinti kiekvieno iš jų kūrybingumą ir bendradarbiavimą. Norint pasiekti konkrečių rezultatų organizacijos išsikelti tikslai turi tapti kiekvieno iš darbuotojų asmeninio darbo tikslais. Darbuotojų įtraukimo procese labai svarbus motyvacijos indėlis. Todėl būtina įdiegti darbuotojų motyvacijos skatinimo, paskatinimų, jų atsiskaitymo už atliktą darbą ir padėkos už pasiektus rezultatus bei indėlį, siekiant įmonės veiklos gerinimo, sistemą. Tik dirbant kaip vienam darniam kolektyvui galima pasiekti kokybiškų rezultatų.

5 principas – Nuolatinis gerinimas. Nuolatinis organizacijos bendrosios veiklos gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas. „Kokybės gerinimas – kokybės vadybos dalis, sutelkta didinti sugebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus“ (ISO 900:2000). Nuolatinis veiklos gerinimas yra plačiai suvokiamas kaip vienas svarbiausių efektyvaus įmonės valdymo principų. Jis didina organizacijos konkurencingumą, leidžia lanksčiau reaguoti į įvairius pokyčius, o darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklos gerinimo procesą leidžia jiems geriau suvokti organizacijos tikslus. Siekiant sėkmingai gerinti procesus būtina rūpintis kiekvieno darbuotojo tinkamu mokymu ir profesiniu rengimu, nuolatinio tobulinimo metodais ir priemonėmis. Labai svarbu sukurti tinkamą kokybės laimėjimų stebėjimo ir pripažinimo sistemą bei veiksmingą mechanizmą tobulinimo idėjoms surinkti ir apdoroti (Kaziliūnas, 2006).

6 principas – Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Nuolatinis veiklos tobulinimas ir priimamų sprendimų efektyvumo gerinimas turi vykti remiantis matuojamaisiais faktais ir rezultatais. Veiksmingi sprendimai remiasi duomenų ir informacijos analize. Būtina užtikrinti, kad duomenys ir informacija būtų tinkamai tvarkomi, patikimi ir prieinami, juos surenkant ir apdorojant būtų taikomi patikimi metodai. Organizacijoje turėtų būti sukurta ir efektyviai įgyvendinama monitoringo sistema. Ši sistema, pagrįsta realiais duomenimis, nuolat atnaujinama bei peržiūrima, taptų įrankiu jautrių organizacijos vietų stebėsenai bei prielaida organizacijos veiklos prognozavimui.

7 principas – Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Šis principas teigia, kad organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiškai naudingi ryšiai abiemis šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę. Organizacijos darbas efektyvesnis, kai ji turi abipusiškai naudingus santykius, grįstus pasitikėjimu, žinių pasidalijimu bei partnerių veiklos integracija. Tokie kliento-

tiekėjo ryšiai leidžia greičiau reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius bei optimizuoti kaštus ir išteklius. Šiam principui įgyvendinti būtina atrinkti patikimiausius tiekėjus ir plėtoti su jais partnerystės santykius. Klientų aptarnavimo kokybė atsiranda tik kaip visų su tuo susijusių kontrahentų sąveikos rezultatas. Galutinio vartotojo patenkinimo užtikrinimas reikalingas visiems proceso dalyviams.

8 principas – Sisteminis požiūris. Organizacijos rezultatyvumas didėja, jei tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Tam tikroje įstaigoje vykstantys procesai ir atliekami veiksmai nėra savarankiški, jie sudaro veiksmų sekas ir priklauso vienas nuo kito. Tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas, jų kaip sistemos suvokimas bei jų kaip sistemos vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų. Ypač svarbu nustatyti ir valdyti procesų seką ir tarpusavio sąveiką, nes dažniausiai vieno proceso produktai yra kito proceso gaviniai. Sisteminis tokių procesų identifikavimas ir valdymas bei jų tarpusavio sąveikos gerinimas yra sėkmingas organizacijos veiklos pamatas. Visi organizacijos procesai turi sudaryti vientisą jos sistemą. Šios sistemos veiklos trūkumai gali sukelti daugumą kokybės problemų. Crosby ir kiti specialistai teigia, kad apie 85 proc. kokybės problemų sukelia sistemos trūkumai ir tik 15 proc. yra darbuotojų klaidos.

Šie kokybės vadybos principai užtikrina kokybės vadybos sistemos supratimą ir jos naudojimą gerinant organizacijos veiklą. ISO 9000 kokybės vadybos principų naudojimas teikia ne tik tiesioginę naudą, bet ir svariai prisideda prie rizikos valdymo. Naudos, išlaidų bei rizikos aptarimas svarbus organizacijai, jos klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Kad organizacijos galėtų sėkmingai funkcionuoti, reikalinga sisteminė ir skaidri vadyba, taip pat valdymo sistema, sukurta veiklai gerinti atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Kokybės vadyba turi būti integruota į bendrą organizacijos vadybą (Kaziliūnas, 2006).

Vertinant ISO 9000 standartus reikia pabrėžti, kad jie iš esmės orientuoti į operacinį organizacijos veiklos lygmenį. Jų įdiegimas padeda organizacijai užtikrinti veiklos procesų vyksmo stabilumą, produkto kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą, pašalinti trūkumus su veiklos procesų organizavimu.

1.3.4. ISO standartų taikymo aukštojoje mokykloje galimybės ir apribojimai

ISO standartų reikalavimai yra gerai parengti ir formalizuoti, suformuotas ISO kokybės sistemas akredituojančių ir sertifikuojančių organizacijų tinklas. Dėl to mokymo įstaiga įgyja ne tik efektyvų kokybės vadybos įrankį, bet ir sertifikuotą kokybės vadybos sistemą, nekeliančią abejonių ją tikrinančioms organizacijoms bei suprantamą šalies ir užsienio partneriams.

Kokybės sistemos struktūra, principai bei priemonės turi būti adaptuotos, atsižvelgiant į konkrečios institucijos esamą situaciją, turimą realų įdirbį šioje srityje bei suderinti su institucijos galimybėmis ir turimais darbo, laiko, žmogiškaisiais bei kitais ištekliais. Formuojant kokybės

sistemą reikšmingas institucijos grįžtamasis ryšys su vartotojais, dėstytojų, darbo rinkos poreikių bei lūkesčių aiškinimasis. Taigi išryškėja tyrimų ir mokslo taikomųjų tyrimų svarba formuojant vidinę kokybės sistema: kokybės sistema turi būti paremta tyrimų metu surinkta ir įvertinta informacija.

Diegiant ISO 9000 kokybės vadybos principus aukštojoje mokykloje, susiduriama su standartų sąvokų išaiškinimo problema. Žodis *k o k y b ė* dažnai vartojamas skirtingomis reikšmėmis. Dvi tokios reikšmės yra „atitikimas reikalavimams“ arba „tobulumo laipsnis“. Pagal standarto nustatytą apibrėžimą, *k o k y b ė* – tai turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis (Lietuvos...ISO 9000, 2001). Tokiu būdu aukštosios mokyklos kokybė gali būti įvardijama kaip objekto (dalyko, studijų programos, mokymo institucijos) turimų charakteristikų visumos atitiktis keliamiems reikalavimams. Pagal standartą atitiktis (kokybė) gali būti „prasta“, „gera“ arba „puiki“.

Pagal standarto nustatytą apibrėžimą, *p r o d u k t a s* yra proceso rezultatas. Nustatytos keturios svarbiausios produkto taikymo kategorijos: paslauga, intelektiniai produktai, medžiaginiai produktai ir perdirbamosios medžiagos. Jeigu produktas susideda iš elementų priklausančių skirtingoms kategorijoms, jis pavadinamas atsižvelgiant į dominuojantį elementą (Lietuvos...ISO 9000, 2001).

P r o c e s a s standarte apibūdinamas, kaip tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuris gavinius paverčia produktais.

V a r t o t o j a s (klientas) yra organizacija ar asmuo, kurie gauna produkciją. Organizacijos atžvilgiu vartotojai gali būti vidiniai ir išoriniai.

Kaip galima pastebėti, aukštojoje mokykloje daug sunkiau tiesiogiai taikyti ISO kokybės elementų ir procesų pavadinimus, analogiškai kaip pramonės įmonėse, kuriose iškart aišku, kas yra produktas, o kas vartotojas ir pan.

Senčila ir Skiparienė (2007) analizuodami ISO standarto principų taikymą aukštojoje mokykloje pastebi dar vieną įdomų aspektą, tai yra, kad aukštosios mokyklos studentai atlieka keletą vaidmenų vienu metu:

- studentai įstojantys į aukštąją mokyklą yra jos „gaviniai“
- studentai yra aukštosios mokyklos klientai, jos paslaugų vartotojai;
- studentai yra aktyvūs studijų proceso dalininkai;
- studentai yra gaunamų paslaugų kokybės vertintojai (pasirinkdami aukštąją mokyklą bei dalyvaudami apklausose studijų metu ir pan.);
- po to kai studentai baigia aukštąją mokyklą jie laikomi aukštosios mokyklos produktu.

Kolegijoje gaunami p r o d u k t a i s Misiūnas (2000) įvardina – studijų programas dėstytojų planus, darbo schemas, paskaitų užrašus, dėstytojų pateiktą metodinę medžiagą (plakatai, dalomoji medžiaga ir pan.) studentų teoriniams ir praktiniams užsiėmimams, kursiniams darbams. Taip pat, Misiūnas teigia, kad aukštosios mokyklos produktais galima laikyti dėstytojų ir studentų sąveiką, studentų motyvaciją mokytis, studentų žinias bei įdiegtas žmogiškąsias vertybes.

Aukštosios mokyklos klientai ir jos paslaugų vartotojai taip pat yra darbdaviai ir kitos organizacijos ir asmenys.

Norint pasiekti produkcijos kokybės pagal ISO 9000 gamykloje, galutinio produkto kokybė turi patenkinti vartotojo detalizuotus reikalavimus. Tam tikslui pasiekti turi būti užtikrinta: gaunamų gavinų ir projektinės dokumentacijos kokybė, tinkama gamybos proceso įranga ir technologija, darbuotojų kvalifikacija, išleidžiamos produkcijos kokybės kontrolė, pakankamas vadovybės kompetentingumas bei aiškiai apibrėžta jos atsakomybė. Aukštosios mokyklos taikydamos ISO standartų principus, ima analogišką modelį gamyklos modeliui. Siekiant užtikrinti absolventų kokybę turi būti vykdoma griežta atranka, priimant tikrai gebančius studijuoti vidurinių mokyklų abiturientus. Turi būti parengta atitinkamos kokybės studijų proceso dokumentacija (studijų planai, dalykų programos, tvarkaraščiai ir pan.), toje aukštojoje mokykloje dirbti pakankamai kvalifikuoti dėstytojai, turi būti kokybiškai vykdomas atitinkamo techninio bei metodinio lygio studijų procesas, patikima studentų įgytų žinių ir įgūdžių kontrolė, aiškiai apibrėžta vadovybės atsakomybė bei kompetentingumas pakankamas reikalingiems pokyčiams įgyvendinti. Taip pat aukštojo mokykloje vienas kokybės vadybos sistemos dalyvis, gali atlikti keletą vaidmenų iš karto: studentas – tai ir „gavinys“ ir klientas, ir studijų proceso dalininkas.

Taip pat vyrauja nuomonė, kad ISO standartų negalima taikyti švietimo įstaigose, nes jis gali suvaržyti aukštųjų mokyklų veiklos laisvę. Tačiau ISO standartuose pateikiami tik principiniai ir minimalūs reikalavimai, kuriuos organizacija turi įgyvendinti siekdama standarto atitikties. ISO standarte nėra konkrečiai nurodoma, kokius dokumentus, organizacija turi parengti, o tik minima kokius veiksmus ji turi atlikti.

Pirmoji Lietuvos aukštojo mokslo įstaiga, įdiegusi kokybės vadybos sistemą pagal ISO standartų reikalavimus yra Lietuvos jūreivystės kolegija (LJK). Įdiegta kokybės vadybos sistema taikoma visai kolegijos veiklai – jūrininkų rengimui ir kvalifikacijos tobulinimui. 2001 metais LJK kokybės vadybos sistema buvo sertifikuota Lloyd's Register Quality Assurance ir iki šiol sėkmingai funkcionuoja.

2001 m. Lietuvos jūreivystės kolegijoje vyko intensyvus Kokybės vadybos sistemos kūrimo, diegimo ir įgyvendinimo darbas pagal ISO 9001:2000 standarto reikalavimus. Tuo metu ypatingai pasireiškė kolegijos vadovybės vaidmuo. Ji turėjo pademonstruoti polinkį kurti ir analizuoti diegiamą kokybės sistemą, taip pat numatyti galimybes kaip gerinti tą sistemą, garantuoti

tam tikslui reikalingų išteklių, skatinti personalą gerinti teikiamas paslaugas ir pan. (Senčila ir Skiparienė, 2007).

Kuriant kokybės vadybos sistemą, buvo suformuluota kokybės politika, išskirti kokybės tikslai ir rodikliai. Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui įvertinti, LJK išskirti šie rodikliai:

- visų kolegijos veiklos sričių darbo planų vykdymo rezultatyvumas;
- stojančiųjų į kolegiją konkurso balas;
- studentų nubyėjimo procentas;
- baigiamųjų egzaminų vertinimo rodiklis;

Kokybės rodikliams nustatyti ir kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui įvertinti patvirtintas dokumentas – darbo plano įvertinimas, kuris leidžia atliktus darbus/veiksnius įvertinti kiekybine išraiška (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena aukštoji mokykla turi prisiimti atsakomybę už savo studijų kokybę, atliekamų mokslinių tyrimų lygį, studijų programų bei kitų teikiamų paslaugų tinkamumą ir aktualumą. Vienas iš būdų tai padaryti – savo veikloje taikyti ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartus. Kokybiška kokybės vadybos sistema – tai sistema, kurioje visos grandys ir visi procesai yra pakankamai geri, kad būtų sėkmingai ir efektyviai pasiektas nustatytų standartų rezultatas.

2. ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS PRINCIPŲ RAIŠKA KOLEGIJOJE (X)

2.1. ISO principų raiškos tyrimo metodika

Tyrimo instrumento pagrindimas.

Empiriniam tyrimui pasirinktas aprašomasis atvejo studijos tyrimas, kuris atliktas panaudojant kiekybinį ir kokybinį tyrimo metodus, kuriam atlikti buvo panaudotas anketinės apklausos metodas.

Renkant duomenis respondentams buvo pateikta mišraus tipo anketa (žr. 1 priedas), kurią sudarė 48 klausimai. Klausimai buvo sudaromi šia tvarka ir norint išsiaiškinti šiuos dalykus:

1 – 40 teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti kaip kolegijoje (X) reiškiasi ISO kokybės vadybos sistemos principai darbuotojų požiūriu. Teiginiai buvo pateikti Likerto skalės formatu, kuriuose respondentai savo pritarimą arba nepritaringumą galėjo išreikšti pasirinkdami penkių skalių formatą nuo „dažniausiai taip“ iki „nežinau“.

41 – 44 atvirais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų žinojimą arba nežinojimą apie kolegijos klientų grupes, partnerius bei joje vykstančius procesus ir už juos atsakingus asmenis. Taip pat respondentai buvo prašomi įvardinti svarbiausius ir jiems reikšmingiausius įgyvendintos ISO sistemos privalumus ir trūkumus.

Respondentų demografinius duomenis, tai yra, jų amžių, lytį, lygmenį, kuriame dirba tiriamoje kolegijoje ir darbo stažą, nagrinėjo 45-48 klausimai.

Anketa buvo anoniminė, todėl respondentai galėjo būti atviresni. Anketos duomenys buvo analizuojami lyginamosios analizės būdu.

Tyrimo imtis ir organizavimas.

ISO kokybės vadybos sistemos principų raiškos kolegijoje (X) tyrimas buvo atliekamas 2009 metų balandžio mėn. Buvo bandoma apklausti visus kolegijos (X) vadybinio personalo darbuotojus, kurių buvo 32 bei kuriems buvo išdalinta 32 anketos, tačiau sugrįžo 30 anketų, todėl galima teigti, kad tyrime dalyvavo 30 kolegijos (X) vadybinio personalo darbuotojų. Išdalinus anketas, visiems respondentams buvo palikta pakankamai laiko, kad jie galėtų neskubėdami jas užpildyti ir vėliau atiduoti kolegijos (X) Studijų kokybės vadovei. Taigi, atsižvelgiant į išdalintų ir grįžusių anketų santykį, matyti, kad tyrimo imtis siekė 93,75 % visų tyrime turėjusių dalyvauti kolegijos vadybinio personalo darbuotojų, vadinasi galima teigti, kad pasirinkta imtis yra patikima. Respondentams atsakinėjant į klausimus neaiškumų nekilo, tačiau kai kurios anketos grįžo nepilnai užpildytos. Nemažai respondentų neatsakė į atvirą 44 klausimą, kuriame reikėjo išvardinti

svarbiausius įgyvendintos ISO sistemos privalumus ir trūkumus, tačiau į likusius atvirus klausimus, nors ir ne 100%, tačiau dauguma jų atsakė gana išsamiai. Anketų gauti duomenys susisteminti, apdoroti ir pavaizduoti grafikais.

Tyrimo etika.

Respondentams buvo aiškiai bei suprantamai pristatomas tyrimo tikslas bei atsakoma į iškilusius klausimus. Kadangi prie kiekvieno klausimo yra nurodyta kaip jį reikia žymėti, klausimų dėl anketos pildymo nekilo. Respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas. Gauti duomenys ir rezultatai buvo analizuojami lyginamosios analizės būdu ir bus panaudoti kolegijos (X) ISO principų raiškos efektyvumui didinti.

Duomenų analizės procedūros.

Analizuodama kiekybinę tyrimo dalį skaičiavau dažnius, koreliacijos koeficientus bei atlikau kryžminę klasifikaciją.

Analizuodama kokybinę tyrimo dalį atlikau duomenų analizę ir apibendrinimus. Kokybinis tyrimas buvo naudojamas kiekybinio tyrimo duomenų patikrinimui ir įvertinimui.

Šiam tyrimui atlikti buvo naudojami šie metodai: anketinė apklausa, statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS 16.0, Microsoft Office Excel 2003 programa ir duomenų analizė. Pasirinktos kelios programos, nes abiejų jų dėka galima gauti įvairesnės informacijos, lengviau apdoroti duomenis, nesudėtinga skaičiuoti, sudarinėti lenteles ir grafikus.

Tyrimo apribojimai.

Tyrimo gautų rezultatų negalima taikyti jokiai kitai organizacijai, nes šiuo tyrimu gautos išvados yra skirtos tik konkrečiai tirtai kolegijai.

2.2. ISO principų raiškos įvertinimas

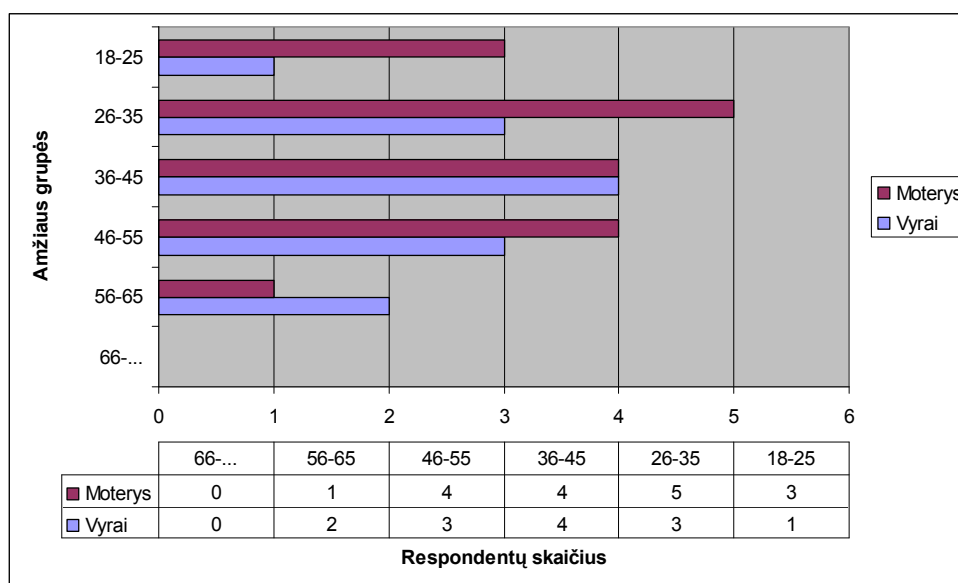
Atlikto tyrimo demografinės dalies apklaustų respondentų amžiaus lentelės duomenys rodo, kad tyrimo imtyje dominuoja moterys, tačiau skirtumas nėra didelis, todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojų pasiskirstymas kolegijoje (X) pagal lytį yra labai panašus (žr. 4 lentelė.)

4 lentelė

Respondentų lyčių pasiskirstymas tyrime

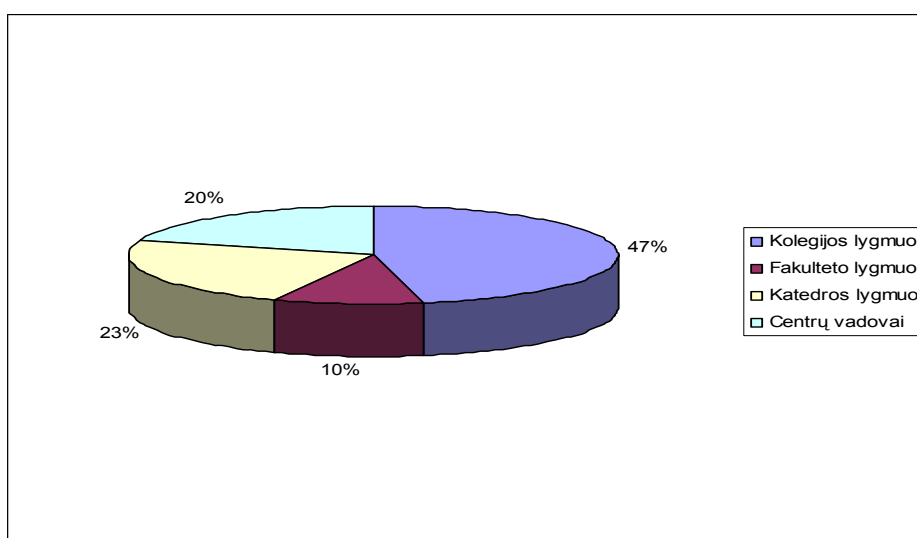
Vyrai	13	43 %
Moterys	17	57 %
Viso:	30	100%

Apklaustų respondentų amžiaus kreivė (2 pav.) rodo, kad tyrimo imtyje dominuoja (26-35 m.) amžiaus grupė, kurioje daugiau yra moterų. Vienodas skaičius yra tarp (36-45 m.) ir (46-55 m.) amžiaus grupės respondentų. Mažiausiai kolegijoje (X) dirba (56-55 m.) amžiaus grupės atstovų, o vyresnių nei 66 metų amžiaus respondentų apskritai nebuvo. Žvelgiant į gautus duomenis, galima pastebėti, kad kolegijoje (X) jauniausioje amžiaus grupėje (18-25 m.) dirba daugiau moterų, o vyrų didžiausias skaičius yra (36-45 m.) amžiaus grupėje. Apibendrinus duomenis, manau galima daryti išvadą, kad kolegijoje (X) dauguma darbuotojų yra vidutinio amžiaus, kas gali lemti geresnį ir greitesnį žinių ar naujovių įsisavinimą, o šiuo atveju ISO kokybės vadybos sistemos principų įgyvendinimą.



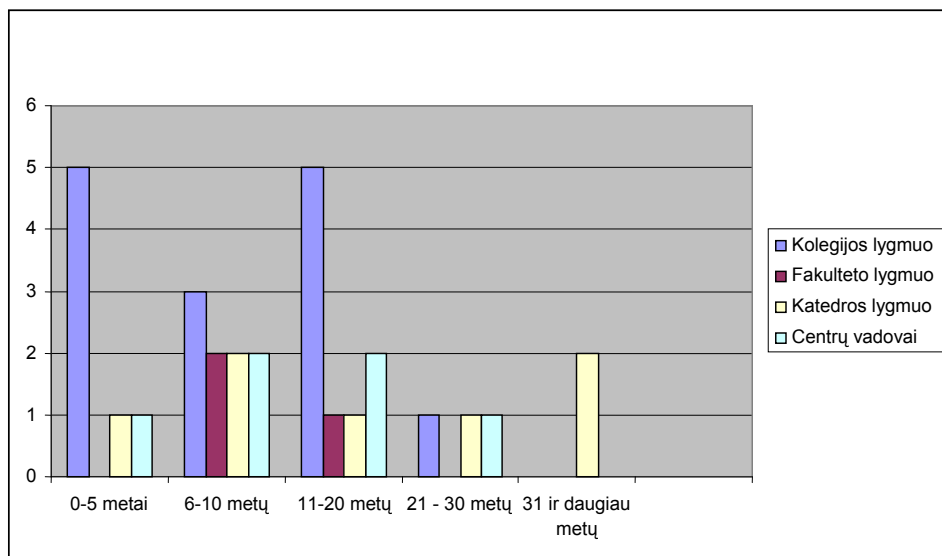
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

Apklausti respondentai dirba skirtinguose kolegijos (X) lygmenyse (3 pav.). Dauguma jų, beveik pusė visų apklaustųjų (47 %) dirba kolegijos lygmenyje, kiti katedros lygmenyje (23 %), taip pat centrų vadovai užima (20 %) visų apklaustųjų ir fakulteto lygmenyje dirba (10 %) respondentų.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolegijos lygmenį, kuriame dirba

Respondentai pagal užimamas pareigas kolegijoje (X) buvo išdirbę skirtingą laiką (žr. 4 pav.): kolegijos lygmenyje dirbantys respondentai dažniausiai turėjo nuo 0 iki 5 ir nuo 11 iki 20 metų pagal užimamas pareigas darbo stažą; apklausoje dalyvavę fakulteto lygmenyje dirbantys respondentai dažniausiai kolegijoje (X) yra išdirbę nuo 6 iki 10 metų; katedros lygmenyje nuo 6 iki 10 metų ir netgi buvo keli respondentai, kurie katedros lygmenyje yra išdirbę daugiau nei 31 metus, bei centrų vadovai vienodai turėjo 6 – 10 metų ir 11-20 metų darbo stažo pagal užimamas pareigas kolegijoje (X). Taigi, galima daryti prielaidą, kad respondentų atsakymai atspindi skirtingą patirtį turinčių darbuotojų požiūrį.



4 pav. Respondentų darbo stažas pagal užimamas pareigas

2.2.1. Orientavimosi į klientus principo raiška

Analizuojant „Orientavimosi į klientus principą“, tyrimas parodė, kad didžioji dauguma visų apklaustųjų (80 %) tvirtai teigia, kad kolegijoje yra atliekami tyrimai leidžiantys nustatyti darbdavių poreikius (žr. 5 pav., 2 priedas). Tik (10 %) su tuo nesutinka, teikdami, kad tokie tyrimai neatliekami ir (10 %) apskritai nežino.

Taip pat respondentų nuomonė pasiskirstė panašiai, analizuojant atliekamų tyrimų dažnumą, kurie leistų nustatyti studentų poreikius (žr. 6 pav., 2 priedas). Kaip ir prieš tai buvusiam klausimui, dauguma respondentų (96,67 %) teigė, kad tokie tyrimai atliekami ir nebuvo nei vieno respondento, kuris manytų priešingai. Tik buvo (3,33 %) apklaustųjų, kurie nežinojo ar tokie tyrimai apskritai atliekami.

Vertindami kolegijoje atliekamus tyrimus, kurie leistų įvertinti darbdavių poreikių patenkinimą (žr. 7 pav., 2 priedas), daugiau nei pusė visų apklaustųjų (66,66 %) teigia, kad tokie tyrimai atliekami, tačiau taip pat (13,34 %) visų apklaustųjų visgi su tuo nesutinka ir mano, kad

apie tokius tyrimus kolegijoje jie nėra girdėję. Taip pat net (20 %) visų apklaustųjų negalėjo atsakyti į šį teiginį ir pasirinko atsakymo variantą „nežinau“.

Respondentų atsakymai vertinant kolegijoje atliekamus tyrimus, leidžiančius įvertinti studentų poreikių patenkinimą (žr. 8 pav., 3 priedas), pasiskirstė gana panašiai kaip ir prieš tai buvusiuose teiginiuose, nes didžioji dauguma (80,00 %) visų apklaustųjų pasisakė teigiamai, o tik (20 %) pasirinko neigiamus atsakymų variantus.

Respondentai vertindami savo ir savo kolegų pastangas siekiant patenkinti vartotojų poreikius (žr. 9 pav., 3 priedas), įvertino teigiamai (87,67 %), o kritiškesni buvo tik (6,67 %) respondentų. Taip pat buvo ir keletas respondentų (6,67 %), kurie apskritai negalėjo atsakyti ir pasirinko atsakymo variantą „nežinau“.

Įvertinus ryšį tarp elementų (žr. lentelė: *Orientavimo į klientus principo elementų koreliacija, 16 priedas*) buvo įsitikinta, kad visų elementų tarpusavio ryšys yra statistiškai reikšmingas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jei aptinkamos vieno principo raiškos, taip pat bus aptinkamos ir kito.

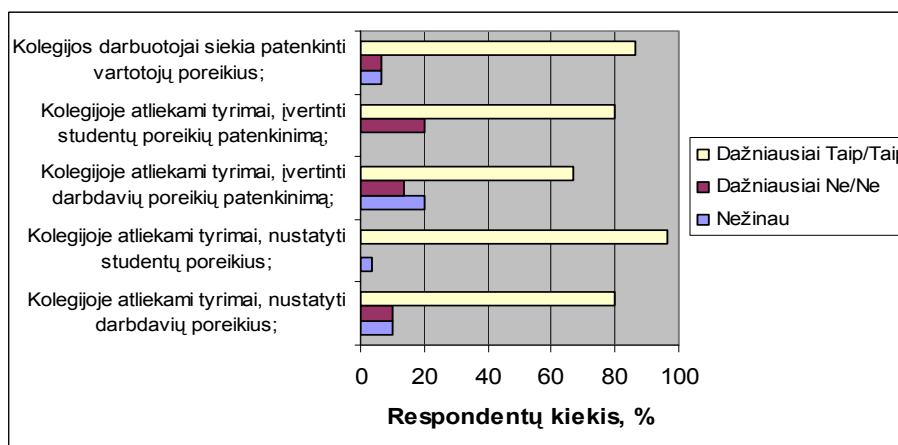
Norint įvertinti respondentų atsakymuose ryškėjantį ryšį tarp darbdavių poreikių nustatymo ir jų patenkinimo tyrimų, buvo atlikta jų kryžminė klasifikacija. Gauti duomenys parodė (žr. 5 lentelė, 16 priedas), kad tie respondentai, kurie pasakė, kad „dažniausia taip“ nustatomi darbdavių poreikiai, taip pat beveik visi atsakė „dažniausiai taip“, kad vertinamas tų poreikių tenkinimas. Kiti nebuvo tokie kategoriški, nes iš 15 respondentų, kurie teigė, kad „taip“ kolegijoje atliekami tyrimai leidžiantys nustatyti darbdavių poreikius, 4 iš jų teigė, kad neatliekami tų poreikių patenkinimą vertinantys tyrimai (2 atsakymai „ne“ ir 2 - „dažniausiai ne“). Taip pat buvo 3 respondentai, kurie nors ir teigė, kad atliekami tyrimai darbdavių poreikių nustatymui, nežinojo ar atliekami tyrimui vertinantys tų poreikių patenkinimą.

Taip pat norint įvertinti respondentų atsakymuose ryškėjantį ryšį tarp studentų poreikių nustatymo ir jų patenkinimo, taip pat buvo atlikta jų kryžminė klasifikacija. Gauti duomenys parodė (žr. 6 lentelė, 17 priedas), kad tie respondentai, kurie pasakė „dažniausiai taip“, kad kolegijoje nustatomi studentų poreikiai, taip pat pasakė „dažniausiai taip“, kad vertinamas tų poreikių tenkinimas. Tačiau iš likusiųjų 20 respondentų, kurie teigė, kad „taip“, kolegijoje atliekami tyrimai leidžiantys nustatyti studentų poreikius, nebuvo tokie, tikri, kad kolegijoje taip pat atliekami ir tyrimai, leidžiantys nustatyti studentų poreikių patenkinimą, nes jau tik 15 pasirinko atsakymo variantą „taip“, o kiti 5 teigė, kad neatliekami tų poreikių patenkinimą vertinantys tyrimai (3 atsakymai „ne“ ir 2 - „dažniausiai ne“). Taip pat buvo vienas respondentas, kuris nežinojo ar apskritai kolegijoje atliekami tyrimai studentų poreikiams išsiaiškinti, tačiau vertindamas tų poreikių tenkinimo tyrimų atlikimą teigė, kad tų poreikių patenkinimo tyrimai dažniausiai neatliekami.

Norint patikrinti kiekybiniu tyrimu gautą informaciją, respondentų buvo dar paprašyta atviru klausimu įvardinti svarbiausias klientų grupes, kuriems kolegija (X) teikia paslaugas. Džiugu, kad buvo tik 4 respondentai, kurie dėl kažkokių priežasčių to negalėjo padaryti. Visi kiti atsakiusieji, tai yra 26, daugiausiai klientais įvardino *studentus*, kuriems teikia švietimo paslaugas. Taip pat nemažai respondentų 10 kartų klientais įvardino *darbdavius*, kuriems teikia kvalifikuotus specialistus ir 8 kartus *socialinius partnerius*. Sekantys atsakymai pasiskirstė gana įvairiau, nes likusieji 6 kartus klientais įvardino *dėstytojus*, kuriems teikiamų paslaugų negalėjo nei vienas įvardinti, 5 respondentai klientais įvardino *administraciją*, taip pat 5 respondentai teigė, kad kolegijos klientais galima vadinti *kursų klausytojus*, 4 klientais įvardino *absolventus*, 3 *kolegijos personalą* bei po vieną respondentą teigė, kad taip pat klientais galime vadinti *visuomenę*, *kolegijos išorinius partnerius Lietuvoje* ir *kolegijos išorinius partnerius užsienyje*.

Susisteminus atviru klausimu gautus rezultatus, manau atsakymus galima suskirstyti į tris pagrindines grupes, tai yra išskiriant 3 svarbiausias kolegijos klientų grupes: *studentai*, *darbdaviai*, *socialiniai partneriai*.

Apibendrinant „*Orientavimosi į klientą*“ principą (žr. 10 pav.), pirmiausiai reikėtų paminėti, kad kolegijos darbuotojai puikiai supranta kas naudojasi jų teikiamomis paslaugomis, tai yra, kas yra jų klientai bei gali juos aiškiai įvardinti. Taip pat manau galima teigti, kad tiriamoje kolegijoje (X) yra skiriamas pakankamas dėmesys jos „klientų“ poreikių patenkinimui, probleminių sričių nustatymui ir pagal tai savo veiklos koregavimui. Didžioji dauguma visų respondentų atsakė, kad kolegijoje (X) atliekami tyrimai, kurie leidžia nustatyti darbdavių poreikius bei vėliau įvertinti kaip buvo patenkinti jų reikalavimai. Remiantis ISO standartu, neužtenka tik žinoti klientų poreikius, tačiau reikia ir formuoti grįžtamąjį ryšį, tai yra kiek įmanoma juos tenkinti, norint nuolat tobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Gaunama informacija iš darbdavių atskleidžia jų nuomonę apie studentų įgyjamas žinias ir jų pasiruošimo darbui lygį. Tai padeda kolegijai (X) nuolat tobulinti studijų kokybę bei darbo rinkai siūlyti aukštesnės kvalifikacijos specialistus, atitinkančius darbo rinkos poreikius. Taip pat leidžia analizuoti kylančias problemas bei jas taisyti.



10 pav. *Orientavimosi į klientą* principo raiška

2.2.2. Lyderystės (vadovavimo) principo raiška

Apklausa parodė, kad respondentai vertindami ar kolegijos vadovai rūpinasi savo pavaldinių darbo sąlygomis (žr. 11 pav., 3 priedas) buvo labai lojalūs savo vadovams, nes net (73,34 %) jų teigė, kad jų darbo sąlygomis yra rūpinamasi, o su tuo nesutiko tik (26,67 %).

Taip pat panašiai respondentai įvertino kolegijos vadovų užduočių paskirstymą darbuotojams (žr. 12 pav., 4 priedas), nes didžioji dauguma jų (80 %) teigė, kad jų manymu vadovų paskirstomos užduotys yra aiškos, o su tuo nesutiko tik (20 %) visų apklaustųjų. Džiugu, kad nebuvo tokių, kurie būtų pasirinkę atsakymo variantą „nežinau“ ir vienaip ar kitaip, bet išreiškė savo nuomonę.

Visiškai sutapo sekančiu teiginiu gauti rezultatai su respondentų nuomone apie aiškiai paskirstomas vadovų užduotis darbuotojams, nes taip pat (80 %) respondentų teigė (žr. 13 pav., 4 priedas), kad vadovai aiškiai ir suprantamai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę. Ir taip pat tik (20 %) visų apklaustųjų atsakė neigiamai, tai yra, kad dažniausiai vadovai nesugeba aiškiai nustatyti darbuotojų pareigų ir atsakomybės.

Lygindami pirmuosius tris šios grupės teiginius, galime pastebėti, kad visų jų atsakymai pasiskirstė labai panašiai. Į septintąjį ir aštuntąjį teiginius teigiamai atsakė vienodas procentas respondentų, tai yra, po 80 %. Manau galima teigti, kad kolegijos (X) vadovai skiria pakankamai didelį dėmesį darbuotojų tinkamų darbo sąlygų užtikrinimui, pareigų, atliekamų funkcijų ir užduočių paskirstymui. Beveik vienodas teigiamų atsakymų skaičius, leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojams yra aiškos jų pareigos ir atsakomybė bei jie yra patenkinti sukurtomis darbo sąlygomis.

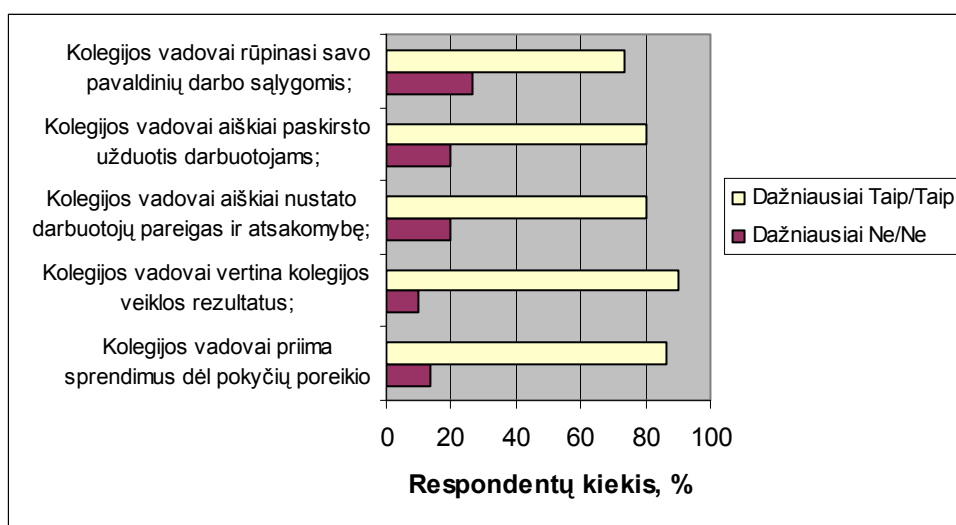
Respondentai reiškdami savo požiūrį ar kolegijos vadovai vertina kolegijos veiklos rezultatus (žr. 14 pav., 4 priedas), pasisakė gana vieningai, nes teigiamai atsakė net (90 %) visų respondentų ir tik likusieji (10 %) atsakė, kad kolegijos vadovai veiklos rezultatų nevertina.

Dėl kolegijos vadovų priimamų sprendimų dėl pokyčių poreikio (žr. 15 pav., 5 priedas) respondentai savo požiūrį išreiškė teigiamai, tai yra, (86,67 %) teigė, kad vadovai priima arba dažniausiai priima tokius sprendimus, o likusieji (13,33 %) su tuo nesutiko.

Norint įvertinti respondentų atsakymuose ryškėjantį ryšį tarp vadovų užduočių paskirstymo aiškumo ir tarp vadovų pareigų paskirstymo aiškumo buvo atlikta jų kryžminė klasifikacija. Gauti duomenys parodė (7 lentelė, 17 priedas), kad tie respondentai, kurie teigė „dažniausiai taip“, kad vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams, taip pat beveik visi teigė „dažniausiai taip“, kad vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę ir tik iš 12 respondentų 2 nebuvo tokie tikri ir pasirinko atsakymą „taip“. Taip pat atsiskleidė glaudus ryšys tarp respondentų atsakymų, kurie pasirinko atsakymo variantą „taip“, nes visi, kurie manė, kad vadovai aiškiai paskirsto užduotis, taip pat manė, kad vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę. Tie 2

respondentai, kurie nesutiko, kad vadovai aiškiai paskirsto užduotis, buvo dar kategoriškesni vertindami vadovų nustatomas pareigas ir atsakomybę, nes pasirinko atsakymo variantą „dažniausiai ne“ bei tie kurie nesutiko, kad vadovai aiškiai paskirsto užduotis, taip pat nesutiko, kad vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę.

Apibendrinant „*Lyderystės (Vadovavimo) principo*“ raišką (žr. 16 pav.), manau drąsiai galima teigti, kad šis principas kolegijoje (X) yra ryškus ir puikiai įgyvendinamas, nes tiek darbuotojų atžvilgiu (jie patys vadovybės požiūrį jų atžvilgiu, kuriamą darbo aplinką, jų pareigų ir atsakomybės paskirstymą įvertino teigiamai), tiek kolegijos veiklos gerinimo atžvilgiu yra skiriamas didelis dėmesys, taip tobulinant kolegijos kokybės vadybos sistemą ir gerinant kokybės politiką.



16 pav. *Lyderystės (vadovavimo) principo raiška*

2.2.3. Darbuotojų įtraukimo principo raiška

Respondentai vertindami kolegijos vadovybės pastangas kaip nors motyvuoti darbuotojus (žr. 17 pav., 5 priedas), buvo gana kritiški, nes net (56,67 %) teigė, kad nejaučia jokios motyvacijos iš vadovybės pusės ir tik mažiau nei pusė visų apklaustųjų (40 %) sutiko, kad darbuotojai visgi yra motyvuojami ir (3,33 %) visų apklaustųjų apskritai nežinojo.

Respondentų atsakymai vertinant kolegijos darbuotojų bendradarbiavimą tarpusavyje pasiskirstė labai vienareikšmiškai (žr. 18 pav., 5 priedas). Net (73,33 %) visų apklaustųjų mano, kad kolegijos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje ir (26,67 %) mano, kad dažniausiai bendradarbiauja. Todėl teigiamai pasisako visas 100 % apklaustųjų. Taigi, manau galima teigti, kad bendradarbiavimas yra pastovus ir ryškus reiškinys kolegijoje, nes nei vienas respondentas nepasisakė neigiamai.

Išanalizavus respondentų atsakymus, kurie leidžia įvertinti kiek labai darbuotojai dalyvauja aptariant neatitikimų kolegijos veikloje priežastis bei numatant koregavimo veiksmus (žr. 19 pav., 6

priedas), atsakymai pasiskirstė gana nevienodai. Labai panašus procentas (43,33 %) visų apklaustųjų teigia, kad jie tame aptarime dalyvauja, o (46,66 %) mano neigiamai ir teigia, kad tame dažniausiai nedalyvauja arba apskritai nedalyvauja. Vadinasi, šiuo klausimu respondentai yra susiskirstę tartum į dvi labai panašaus dydžio grupes. Kadangi nemažas procentas respondentų visgi toje veikloje dalyvauja, tai galima būtų daryti išvadą, kad tai daryti yra suteikta galimybė ir kitiems darbuotojams, tačiau jų nedalyvavimą lemia kitos, galbūt gilesnės priežastys. Taip pat į šį klausimą visai neatsakė gana nemažai respondentų (6,67 %) ir likusieji (3,33 %) pasirinko atsakymo variantą „Nežinau“.

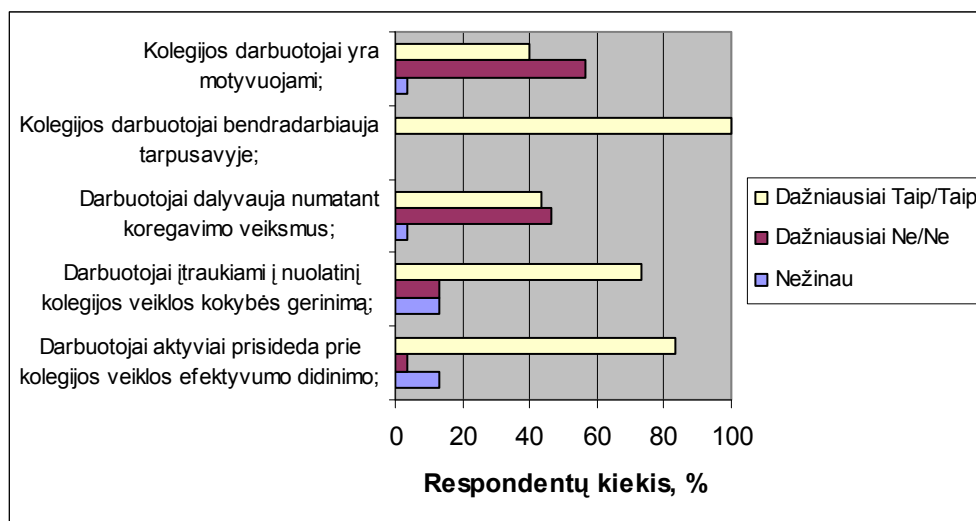
Respondentai vertindami kolegijos darbuotojų įtraukimą į nuolatinę kolegijos veiklos kokybės gerinimą (žr. 20 pav., 6 priedas) teigė, kad dauguma jų, tai yra, (73,33 %) jaučiasi įtraukiami, o priešingai teigia (26,66 %) respondentų.

Respondentų atsakymai vertinant kolegijos darbuotojų aktyvumą prisidedant prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo (žr. 21 pav., 6 priedas), buvo daugiausiai teigiami, nes (83,33 %) mano, kad kolegijos darbuotojai šiuo atžvilgiu yra aktyvūs, o tų, kurie su tuo nesutiko buvo tik (3,33%). Truputėlį didesnis respondentų skaičius (13,33 %) buvo tų, kurie apskritai nežinojo nieko apie darbuotojų prisidėjimą prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo, kas manau leistų daryti prielaidą, kad bent jau toks procentas respondentų apskritai nedalyvauja kolegijos veikloje, jei išviso negali įvertinti bent jau savo dalyvavimo dažnumo.

Norint įvertinti respondentų atsakymuose ryškėjantį ryšį tarp darbuotojų įtraukimo į nuolatinę kolegijos veiklos kokybės gerinimą ir darbuotojų prisidėjimą prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo, buvo atlikta jų kryžminė klasifikacija. Gauti duomenys parodė (žr. 5 lentelė, 18 priedas), kad buvau daugiau respondentų tvirtai manančių, kad kolegijos darbuotojai prisideda prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo, nes net 16 respondentų pasirinko atsakymo variantą „dažniausiai taip“, tuo tarpu pasirinkusių atsakymo variantą „dažniausiai taip“, kurie mano, kad kolegijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinę kokybės gerinimą buvo 10 respondentų. Respondentai kurie teigė „dažniausiai taip“, kad kolegijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinę kokybės gerinimą, taip pat teigė „dažniausiai taip“ ir, kad darbuotojai aktyviai prisideda prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo. Tačiau iš tų, kurie teigė „taip“, kad darbuotojai įtraukiami į kokybės gerinimą, 4 respondentai buvo tvirtesni, dėl darbuotojų aktyvaus prisidėjimo, nes pasirinko atsakymo variantą „dažniausiai taip“. Taip pat iš 4 respondentų, kurie teigė, kad darbuotojai dažniausiai nėra įtraukiami į kolegijos kokybės gerinimą, 3 teigė, kad nors ir darbuotojai dažniausia nedalyvauja kokybės gerinime, tačiau aktyviai prisideda prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo ir 1 respondentas su tuo nesutiko ir pasirinko atsakymo variantą „ne“.

Apibendrinant ISO kokybės vadybos sistemos principą - „*Darbuotojų įtraukimas*“ (žr. 22 pav.) pirmiausiai galima pastebėti, kad jo raiška labiau išsiskyrė iš prieš tai analizuotų principų.

Pirmiausiai šio principo svarbiausiu ir ryškiausiu įgyvendinimo trūkumu galima būtų įvardinti darbuotojų motyvacijos stoką, nes net 56,67 % visų respondentų teigia, kad jie nėra motyvuojami. Kadangi kiekvienos organizacijos pažanga ir raida, galima tik susitelkus ir dalyvaujant visiems organizacijos nariams, motyvacijos principas yra labai svarbus. Tik tinkamai motyvuotas darbuotojas bus naudingas kolegijai, todėl kaip vieną iš rekomendacijų ir tobulintinų sričių galėčiau paminėti darbuotojų motyvacijos skatinimo, paskatinimų sistemos kūrimą. Taip pat gana nemažai respondentų – 46,66 % teigia, kad nėra įtraukiami į kolegijos veiklos aptarimą, koregavimo veiksmų numatymą. Tačiau griežtai negalima būtų teigti, kad apskritai nėra atsiklausama darbuotojų nuomonės, tam tikrais klausimais, nes visgi teigiamai atsakė labai panašus procentas respondentų – 43,33 %. Taip pat respondentai tartum prieštaraudami sau patvirtino, kad nors dauguma nedalyvauja neatitikimų veikloje aptarime, bei veiklos koregavimo veiksmų numatyme, tačiau jaučiasi įtraukiami į kolegijos veiklos kokybės gerinimą. Taip pasisakė net 73,33 %. Vadinasi iš to galima būtų daryti išvadą, kad darbuotojai patys nenoriai dalyvauja sprendimų priėmimo, nors ir tam sudarytos tinkamos sąlygos. Ir taip pat dar vienu šio principo raišką apibūdinančiu teiginiu respondentai vėl gi paneigė prieš tai aptartą teiginį, nes net 83,33 % įvardino, kad kolegijos (X) darbuotojai jaučiasi aktyviai prisidedantys prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo. Taip pat svarbu paminėti, kad nors respondentai teigia, kad nėra motyvuojami, tačiau kitu teiginiu pasisako, kad taip jiems nesutrukdo visiems bendradarbiauti tarpusavyje.



22 pav. Darbuotojų įtraukimo principo raiška

2.2.4. Procesinio požiūrio principo raiška

Respondentai analizuodami skirtingų procesų išskyrimą kolegijoje (žr. 23 pav., 7 priedas) gana vieningai teigė (83,34 %), kad kolegijoje yra aiškiai išskiriami joje vykstantys procesai. Tik (13,34 %) apklaustųjų mano priešingai ir (3,33 %) apskritai negalėjo atsakyti į šį klausimą.

Respondentai vertindami ar kolegijoje yra paskirti žmonės atsakingi už nustatytų procesų valdymą (žr. 24 pav., 7 priedas), buvo gana tikslūs ir jų atsakymai pasiskirstė labai teigiamai, nes

net (90,00 %) visų apklaustųjų teigė, kad tokie žmonės kolegijoje yra paskirti, o likusieji (10,00 %) apskritai susilaikė nuo atsakymo ir pasirinko atsakymo variantą „Nežinau“, tačiau tokių kurie manytų priešingai visai nebuvo.

Išanalizavus respondentų požiūrį apie kolegijoje vykstančių procesų stebėjimą, matavimą ir analizę (žr. 25 pav., 7 priedas) gauti rezultatai rodo, kad visgi didžioji dalis respondentų mano, kad procesai yra stebimi, matuojami ir analizuojami (60 %), ir tik (13,33 %) mano priešingai. Tačiau taip pat tvirtos išvados neleidžia daryti labai didelis procentas apklaustųjų (26,67 %), kurie apskritai nežino nieko apie kolegijoje vykstančius procesus.

Respondentai atsakinėdami į klausimą apie kolegijoje vykstančių procesų tobulinimą atsižvelgiant į jų rezultatyvumą (žr. 26 pav., 8 priedas), pasiskirstė gana nevienodai, nes nors ir daugumą jų (60,00 %) mano, kad kolegijoje yra tobulinami procesai, tačiau labai nemažas respondentų skaičius (20 %) apskritai nežinojo ar kolegijoje vyksta procesų tobulinimas. Taip pat toks pats procentas respondentų (20 %) buvo kritiškesni ir nesutiko su daugumos nuomone, teigdami, kad toks procesas nevyksta.

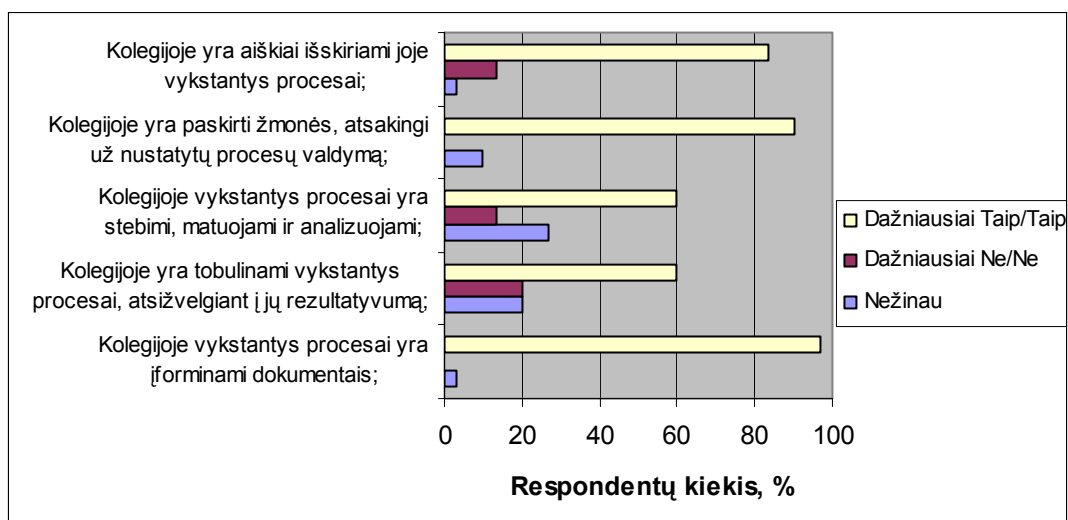
Išanalizavus respondentų požiūrį apie kolegijoje vykstančių procesų įforminimą dokumentais (žr. 27 pav., 8 priedas), galima matyti, kad šiuo klausimu jie yra labai vieningi, nes net (96,66 %) sutiko, kad kolegijoje vykstantys procesai yra įforminami dokumentais ir nebuvo nei vieno, kuris tam prieštarautų, tačiau buvo (3,33 %) apklaustųjų, kurie nežinojo.

Taip pat norint patikrinti gautus rezultatus, atviru klausimu respondentų buvo prašoma įvardinti kolegijoje vykstančius procesus ir už juos atsakingus asmenis. Į šį klausimą negalėjo atsakyti 6 respondentai, atsakiusiųjų gautus atsakymų variantus galima suskirstyti į kelias pagrindines grupes, tai yra: *Studijų valdymas*, *Išteklių valdymas*, *Personalo valdymas*, *Kokybės valdymas* ir *Mokslo taikomieji tyrimai*.

Remiantis gautais rezultatais, svarbiausiu kolegijoje vykstančiu procesu, buvo įvardintas *Studijų valdymas*, už kurį pasisakė net 24 respondentai, o kaip šio proceso atsakingu asmeniu dauguma iš jų minėjo Direktorius pavaduotoją akademinei veiklai. Apskritai daug respondentų ne viename procese atsakingu asmeniu įvardino tą pačią Direktorius pavaduotoją akademinei veiklai, kas manyčiau leidžia daryti prielaidą, kad šis asmuo kolegijos veikloje bei jos valdyme turi gana didelę reikšmę. Sekančiu pagal atsakymų skaičių procesu, respondentai įvardino *Kokybės valdymo* procesą, už kurį atsakingu asmeniu beveik vienareikšmiškai visi įvardino Studijų kokybės vadovę. Po vienodą respondentų balsų skaičių, tai yra po 9 balsus, surinko procesai: *Išteklių valdymas*, už kurį atsakingu buvo įvardintas Finansų skyrius bei keletas respondentų pakonkretino ir paminėjo, kad tai Finansų skyriaus vadovas bei *Personalo valdymas*, už kurį daugiausiai atsakiusiųjų atsakingu asmeniu įvardino Personalo skyriaus vedėją. Ir paskutiniuoju procesu, kurį galima įvardinti remiantis gautais respondentų atsakymais yra *Mokslo taikomieji tyrimai*, už kuriuos

respondentų nuomone yra atsakinga Mokslo taikomųjų tyrimų skyriaus vadovė. Mokslo taikomuosius tyrimus, kaip atskirą procesą, įvardino 7 respondentai.

Apibendrinant gautus rezultatus (žr. 29 pav.) galima teigti, kad kolegijoje (X) darbuotojų požiūriu organizacijos suvokimas yra ne tik per organizacinės struktūros ir individualių užduočių prizmę, bet taip pat ir per joje vykstančių procesų, kuriuose dalyvauja įvairūs struktūriniai padaliniai prizmę. Nors visi ISO kokybės vadybos sistemos principai yra vienodai svarbūs, tačiau šiame yra ypatingai svarbus teisingas darbuotojų suvokimas joje vykstančių procesų atžvilgiu. Gaunamo rezultato kokybė, šiuo atveju tinkamai paruošto studento gebančio įsitvirtinti darbo rinkoje, tiesiogiai priklauso nuo procesų kokybės. Manau galima teigti, kad „*Procesinio požiūrio*“ principas kolegijoje funkcionuoja, o jo raiška yra gana stipri, nes dauguma respondentų patvirtino, kad kolegijoje yra aiškiai išskiriami procesai, kuriuos vėliau atviru klausimu didžioji jų dauguma įvardino, tai pat, kolegijoje yra paskirti asmenys, kurie nuolat rūpinasi procesų valdymu bei kolegijoje vykstantys procesai yra įforminami dokumentais, kas yra vienas iš svarbiausių ISO kokybės vadybos sistemos reikalavimų. Kaip keletą šio principo raiškos trūkumų, manau galima paminėti, kad ganėtinai nemažas respondentų procentas 26,67 %, apskritai nežinojo ar kolegijoje vykstantys procesai yra stebimi, matuojami ir analizuojami. Bei sekančiu teiginiu nemažai respondentų, tai yra net – 20 %, vėl gi negalėjo įvertinti ar kolegijoje vykstantys procesai yra tobulinami. Todėl nors ir daugumai iš jų yra aiškūs kolegijoje išskiriami procesai, jie juos gali įvardinti, taip pat žino, kad kiekvieno iš jų įforminimas reikalauja nemažai dokumentacijos, tačiau kolegijoje (X) yra per mažai informacijos, kuri leistų darbuotojams susipažinti su procesų tobulinimu, jų rezultatyvumo matavimu ir stebėjimu.



29 pav. *Procesinio požiūrio principo raiška*

2.2.5. Sisteminio požiūrio į vadybą principo raiška

Respondentai analizuodami ar kolegijoje vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję (žr. 30 pav. 8 priedas), buvo gana vieningi, nes net (86,66 %) atsakė teigiamai. Tik (10 %) respondentų mano, kad dažniausiai kolegijoje vykstantys procesai visgi yra tarpusavyje nesusiję ir (3,33 %) apskritai nežino apie procesų priklausomybę nuo vienas kito.

Išanalizavus respondentų požiūrį apie kolegijoje vykstančių procesų nukreipimą kolegijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui (žr. 31 pav., 9 priedas), nustebino, kad deja gana nemažas procentas apklaustųjų (16,67%) apskritai nežinojo ir taip pat nemažai (13,33 %) neatsakė į šį klausimą, todėl apibendrinant manau galima būtų teigti, kad net (30,00 %) visų respondentų dėl vienos ar kitos priežasties negalėjo atsakyti į šį teiginį. Dauguma (70 %) atsakė teigiamai ir nebuvo tokių, kurie manytų priešingai.

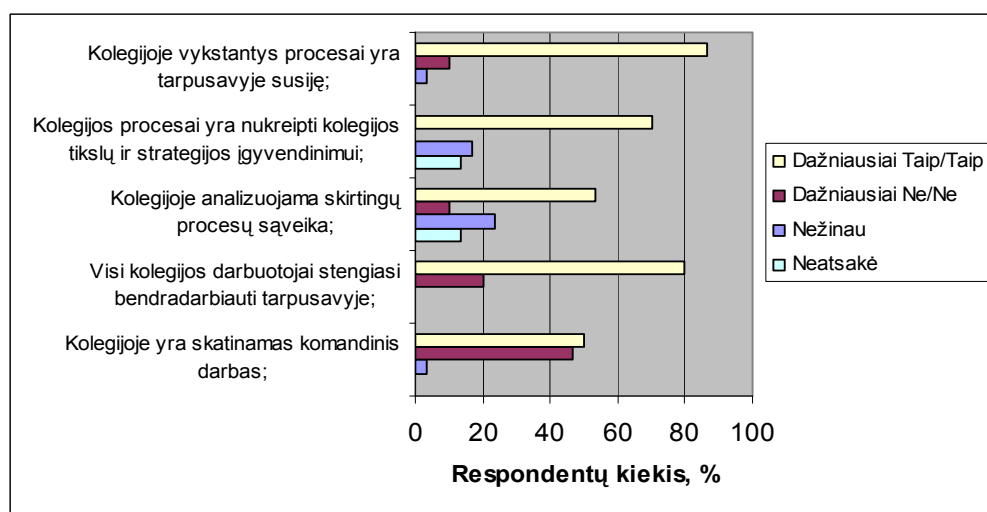
Respondentai vertindami ar kolegijoje yra analizuojama skirtingų procesų sąveika (žr. 32 pav., 9 priedas) pasiskirstė gana įvairiai. Nors ir didžioji dauguma (53,33 %) visų apklaustųjų mano teigiamai, tačiau gana nemažas procentas (13,33 %) visų apklaustųjų apskritai neatsakė į šį klausimą bei (23,33 %) nežinojo. Taip pat (10 %) respondentų mano, kad kolegijoje nėra analizuojama skirtingų procesų sąveika.

Respondentai analizuodami kolegijos darbuotojų, tame tarpe ir jų pačių bendradarbiavimą tarpusavyje (žr. 33 pav., 9 priedas), buvo vieningi, nes dauguma iš jų (80 %) teigė, kad visi darbuotojai stengiasi bendradarbiauti tarpusavyje ir tik (20 %) likusių respondentų tam nepritarė.

Išanalizavus respondentų požiūrį į komandinio darbo skatinimą kolegijoje (žr. 34 pav., 10 priedas), galima pastebėti, kad respondentai nesutaria tarpusavyje, kadangi jų vertinimai pasidalino į dvi beveik vienodas grupes. Nors ir pusė visų respondentų (50 %) mano, kad visgi kolegijoje yra skatinamas komandinis darbas, tačiau beveik toks pats skaičius (46,67 %) visų apklaustųjų tam nepritaria ir mano priešingai. O (3,33 %) respondentų teigia, kad apskritai nežino.

Apibendrinant ISO kokybės vadybos sistemos principą – „*Sisteminis požiūris*“ (žr. 35 pav.), pirmiausiai reikia paminėti, kad būtent šio principo raiškoje buvo didžiausias respondentų skaičius, kurie apskritai negalėjo įvertinti kai kurių šio principo požymių raiškų, tai yra, arba pasirinko atsakymo variantą „nežinau“ arba visai neatsakė. Aiškiausiai respondentai galėjo įvertinti kolegijoje išskiriamų procesų priklausomybę vienas nuo kito, ką didžioji dauguma ir patvirtino bei darbuotojų bendradarbiavimą tarpusavyje, ką taip pat didžiojo dalis respondentų įvertino teigiamai. Neaiškiausi teiginiai arba galbūt teiginiai apie kuriuos paprasčiausiai trūksta informacijos, buvo prašantys įvertinti ar kolegijos procesai yra nukreipti kolegijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui, nes būtent šiame teiginyje neatsakiusiųjų arba pasirinkusiųjų atsakymo variantą „nežinau“ bendras skaičius siekė net 30 %. Vadinas, galima daryti prielaidą, kad respondentai nežino kolegijos tikslų ir strategijos, todėl ir negalėjo tinkamai įvertinti ar kolegijos procesai yra nukreipti jų

įgyvendinimui. Tačiau negalime daryti kategoriškų išvadų, nes nebuvo įsitinkinta šios prielaidos teisingumu. Kaip vienas iš šios prielaidos patikrinimo būdų galėtų būti klausimo apie pagrindinius kolegijos (X) tikslus ir strategiją įtraukimas į sekančio tyrimo, kuris bus atliekamas šioje kolegijoje (X) instrumentą. Taip pat sekančiame teiginyje, kuris prašė įvertinti ar kolegijoje yra analizuojama skirtingų procesų sąveika, neatsakiusiųjų arba pasirinkusiųjų atsakymo variantą „nežinau“ skaičius siekė net 36,66 %. Vertinant gautus rezultatus vėl gi manau galima būtų juos priskirti prie jau prieš tai minėtos problemos, kad kolegijoje reikia plėsti informacijos sklaidą ir prieinamumą, įtraukiant į tai kuo daugiau darbuotojų, nes toks nemažas skaičius respondentų, kurie negalėjo įvertinti šio teiginiu ir gali būti dėl informacijos stokos.



35 pav. Sisteminio požiūrio į vadybą principo raiška

2.2.6. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo raiška

Didžioji dalis respondentų (86,67 %) teigė, kad kolegijoje sprendimai priimami remiantis faktais ir įrodymais (žr. 36 pav., 10 priedas). Tik (3,33 %) visų apklaustųjų nepritarė šiam teiginiui, bei (6,67 %) pasirinko atsakymo variantą „Nežinau“ ir (3,33 %) apskritai neatsakė į šį klausimą, kas visgi leidžia daryti prielaidą, kad nemažai respondentų apskritai nesidomi kolegijoje priimamais sprendimais, nes negali jų įvertinti.

Respondentai vertindami ar už procesus atsakingas žmogus į sprendimų priėmimą įtraukia proceso dalyvius (žr. 37 pav., 10 priedas) pasisakė teigiamai, nes (83,33 %) tam pritarė. Tik (3,33 %) respondentų manė priešingai ir su šiuo teiginiu nesutiko bei gana nemaža dalis apklaustųjų (13,33 %) visai nežino. Todėl galima būtų daryti išvadą, kad tas procentas respondentų (13,33 %), kuris pasirinko atsakymo variantą „Nežinau“, apskritai negali būti produktyvūs darbuotojai, nes jie vienokiu ar kitokiu atveju turėtų domėtis priimamais sprendimais ir dalyvauti arba nedalyvauti tame procese.

Respondentai analizuodami ar kolegijoje už procesą atsakingas žmogus, tai yra tam tikros katedros ar fakulteto vadovas, tariausi su kitų procesų atsakingais asmenimis, tai yra kitų katedrų ar

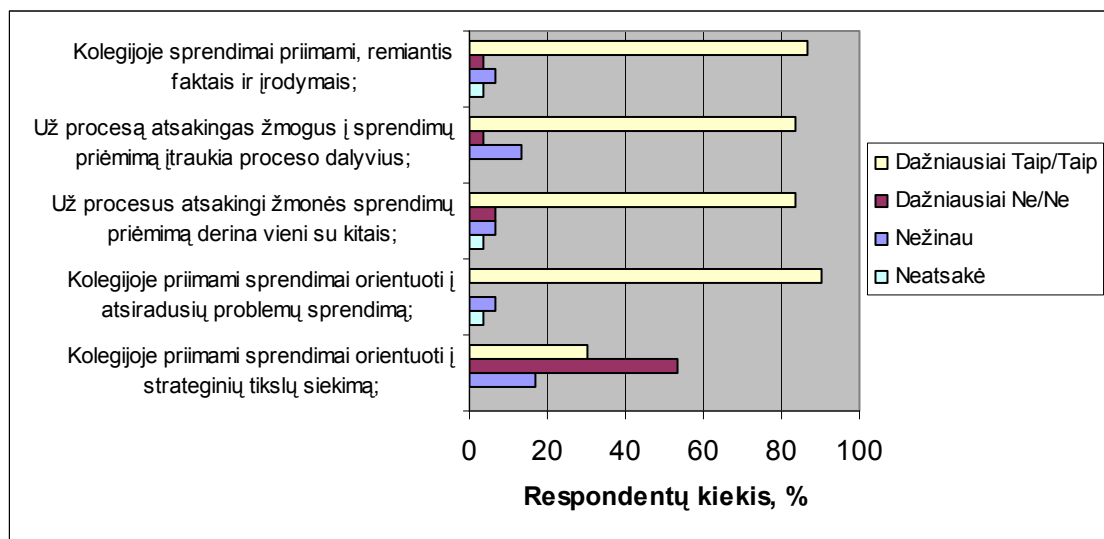
fakultetų vadovais (žr. 38 pav., 11 priedas) pasisakė teigiamai, nes beveik visi respondentai (83,33 %) pritarė šiam teiginiui ir tik (6,67 %) tam nepritarė bei toks pats procentas visų apklaustųjų (6,67 %) teigė nežiną ir (3,33%) apskritai neatsakė.

Išanalizavus respondentų požiūrį į kolegijoje priimamų sprendimų orientavimą į atsiradusių problemų sprendimą, galima matyti (žr. 39 pav., 11 priedas), kad dauguma respondentų, tai yra, net (90 %) atsakė, kad kolegijoje priimami sprendimai iš tikro yra orientuoti į netikėtai atsiradusių problemų „užgesinimą“ ir tik (6,67 %) apklaustųjų nežinojo bei (3,33 %) visai neatsakė. Žvelgiant į šio teiginio atsakymo rezultatus galima daryti išvadą, kad kolegijoje vyrauja taip vadinamas „gaisrų gesinimo“ metodas, tai yra pirmiausiai sprendžiamos vis naujai atsirandančios problemos, kurios dažnai užgožia ilgalaikių ir daug dėmesio reikalaujančių problemų sprendimą.

Respondentai vertindami ar kolegijoje priimami sprendimai orientuoti į strateginių tikslų siekimą (žr. 40 pav., 11 priedas), pasiskirstė daug įvairiau. Dauguma respondentų, tačiau tik truputis daugiau nei pusė (53,33 %) mano, kad kolegijoje priimami sprendimai visgi nėra orientuoti į strateginių tikslų siekimą, (30 %) vis dėl to pritaria ir gana nemažas procentas likusiųjų respondentų (16,67%) apskritai nežino.

Taigi, lyginant respondentų požiūrį į kolegijoje priimamus sprendimus, kurie orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą ir priimamus sprendimus, kurie orientuoti į strateginių tikslų siekimą, galima pastebėti, kad kolegijoje priimant sprendimus visgi didesnis dėmesys skiriamas „gaisrų gesinimui“, mažiau dėmesio ir laiko skiriant ilgalaikiam planavimui. Tačiau taip pat matome, kad bandoma dėmesio skirti ir strateginiams tikslams, tačiau esant dažnam „gaisrų gesinimui“ vadovybė negali skirti tiek laiko kiek derėtų ar norėtų.

Apibendrinant „*Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo*“ raišką (žr. 41 pav.), galima teigti, kad šis principas kolegijoje (X) yra gana ryškus ir aiškiai funkcionuojantis, nes beveik visi respondentai atsakė, kad kolegijoje įprasta sprendimus priimti remiantis faktais ir įrodymais, strateginių sprendimų priėmime dalyvauja visų procesų atstovai, tariausi tarpusavyje, bei kolegijos vadovybė skiria visas pastangas problemų sprendimui. Kaip vieną iš tobulintinų sričių paminėčiau didesnio dėmesio skyrimą strateginių tikslų siekimą, tai yra, ne tik užsiimti mažų problemėlių sprendimu, bet taip pat ir pradėti spręsti įsisenėjusius ir galbūt daugiau laiko ir pastangų reikalaujančias problemas.



41 pav. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo principo raiška

2.2.7. Abipusiai naudingų santykių su partneriais principo raiška

Dauguma respondentų vertindama ar kolegijoje išvystyti naudingi tarpusavio ryšiai studentų praktikai organizuoti buvo vieningi (žr. 42 pav., 12 priedas). Net (86,67 %) respondentų teigė, kad studentų praktikos organizavimui tikrai skiriamas nemažas dėmesys, o tik (3,33 %) visų apklaustųjų su tuo nesutiko. Taip pat buvo ir tokių, kurie nieko nežinojo apie studentų praktikos organizavimą, tačiau jie užėmė (10 %) visų respondentų.

Išanalizavus respondentų atsakymus apie kolegijoje atliekamų absolventų įsidarbinimo tyrimus (žr. 43 pav., 12 priedas) galima matyti, kad taip pat dauguma visų apklaustųjų pasisakė teigiamai, tai yra pripažino, kad tokie tyrimai tikrai yra atliekami. Su tuo nesutiko tik (10 %) visų apklaustųjų ir (6,67 %) nežinojo.

Respondentai nebuvo tokie vieningi, kuomet reikėjo įvertinti ar kolegija kartu su savo partneriais analizuoja problemas ir kartu ieško jų sprendimo būdų (žr. 44 pav., 12 priedas). Nors dauguma paklaustųjų (63,33 %) ir su tuo sutiko, tačiau taip pat nemažai respondentų (23,33 %) pasisakė priešingai. Taip pat nemažas procentas respondentų (13,33 %) nežinojo ką atsakyti.

Respondantai paprašyti įvertinti ar kolegija kartu su savo partneriais kuria bendradarbiavimo planus (žr. 45 pav., 13 priedas) buvo labai vieningi, nes net (90 %) jų atsakė, kad tokie planai kuriami ir net gi nebuvo tokių, kurie pasisakytų priešingai, tik likusieji (10%) negalėjo įvertinti, nes nežinojo. Vadinasi galima daryti išvadą, kad kolegijoje (X) yra labai akcentuojamas bendradarbiavimas su partneriais ir skatinamas visuose kolegijos lygmenyse.

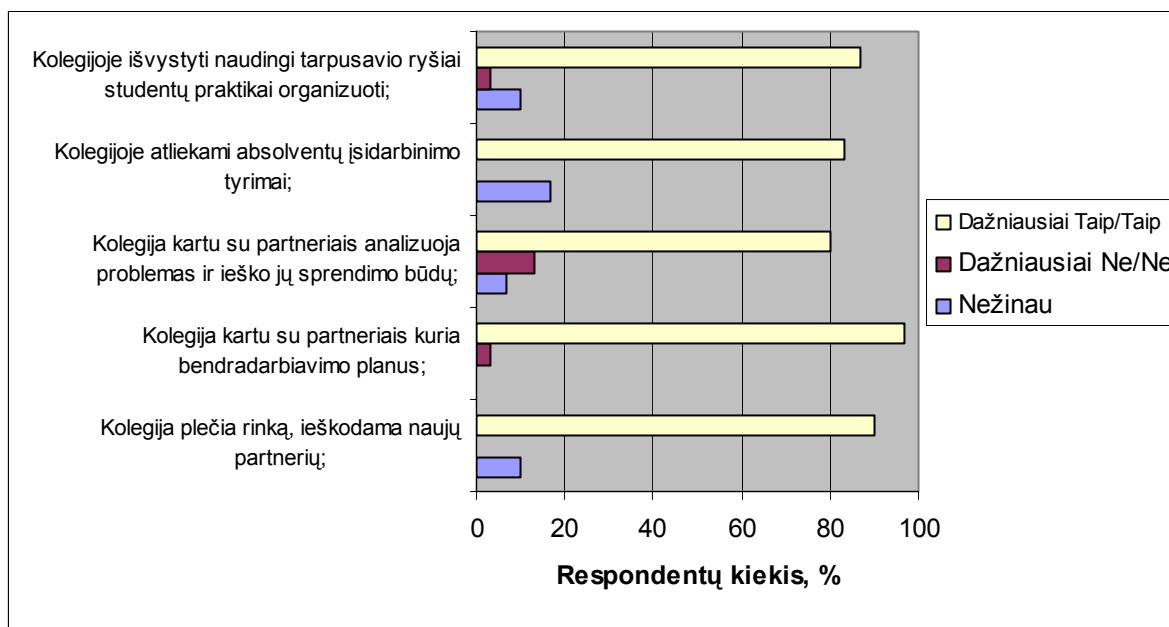
Taip pat respondentai buvo visiškai vieningi, teigdami, kad kolegija stengiasi praplėsti savo rinką, ieškodama naujų partnerių (žr. 46 pav., 13 priedas), nes visi (100 %) respondentų su tuo sutiko. Tai tik dar labiau sustiprino prielaidą, kad kolegijoje (X) yra skiriamas ypatingas dėmesys abipusiai naudingų santykių puoselėjimui su savo partneriais.

Taip pat norint pagilinti ir patikrinti kiekybiniu tyrimu gautus rezultatus, respondentų atviru klausimu buvo paprašyta įvardinti kolegijos partnerius. Gauti rezultatai nudžiugino, nes tik 5 respondentai apskritai neatsakė į šį klausimą. Dauguma respondentų kolegijos partneriais įvardino *Švietimo įstaigas*, tai yra 26 iš jų, 15 manė, kad kolegijos partneriai tai pirmiausia *Gamybinės įmonės* bei kai kurie iš jų net paminėjo konkrečius firmų pavadinimus. Taip pat 7 respondantai teigė, kad partneriai tai ir *Valstybinės organizacijos* ir 4 respondantai partneriais įvardino *Įvairias asociacijas*.

Gautus rezultatus būtų galima išskirti į 4 pagrindines grupes, tai yra: *Gamybinės įmonės*, *Švietimo įstaigos*, *Valstybinės organizacijos* ir *Įvairios asociacijos*.

Apibendrinant „*Abipusiai naudingų santykių su partneriais*“ principo raišką (žr. 47 pav.), galima teigti, kad kolegijoje (X) tai yra vienas ryškiausiai įgyvendinamų ISO kokybės vadybos sistemos principų. Kolegija (X) ne tik yra išvysčiusi naudingus tarpusavio ryšius su tiekėjais ir partneriais, bet juos stengiasi plėsti, tobulinti, greit sprendžia iškilusias problemas, kuria naujus bendradarbiavimo planus bei žinoma, plėsdami savo rinką ieško ir naujų partnerių.

Taip pat manau galima būtų daryti išvadą, kad respondantai atsakinėdami į kiekybinės anketos dalies klausimus, atspindinčius „*Abipusiai naudingų santykių su partneriais*“ principą, suvokė apie kokius partnerius yra kalbama. Todėl jų atsakymai laikomi dar reikšmingesniais.



47 pav. *Abipusiai naudingų santykių su partneriais* principo raiška

2.2.8. Nuolatinio gerinimo principo raiška

Respondantai vertindami ar kolegijoje yra nustatyti tam tikri konkretūs kriterijai, kurie leistų vertinti kolegijoje vykstančius procesus (žr. 48 pav., 13 priedas) buvo vieningi ir pripažino, kad tokie kriterijai kolegijoje tikrai yra (83,33 %), o tų kurie manytų priešingai nebuvo nei vieno.

Tačiau vėl gi gana nemažas procentas respondentų (16,67 %) negalėjo įvertinti šio teiginio, nes nežinojo.

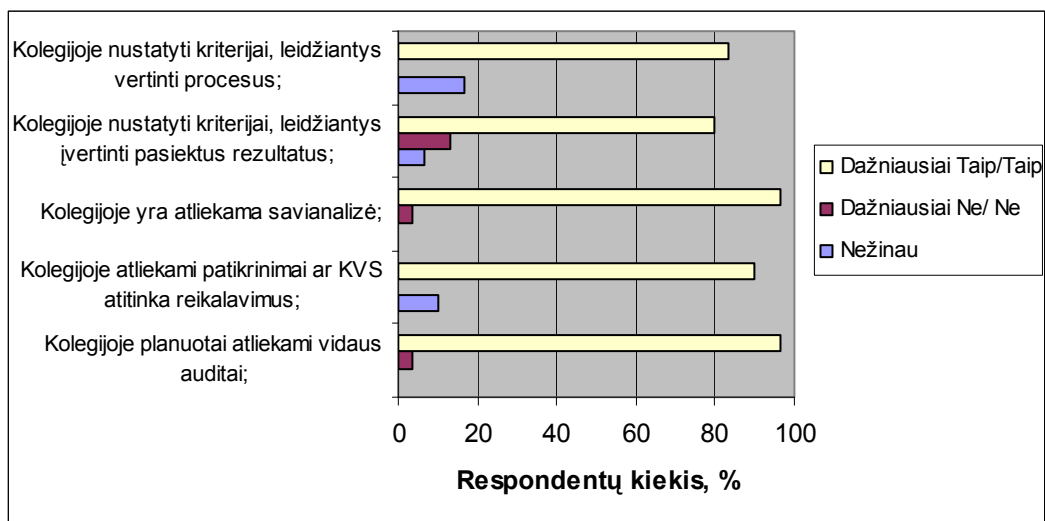
Taip pat respondentų atsakymų variantai pasiskirstė panašiai ir vertinant ar kolegijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leistų įvertinti jau pasiektus rezultatus (žr. 49 pav., 14 priedas). Taigi (80 %) atsakė teigiamai, tačiau nors ir nedaug, bet jau buvo ir tokių, kurie mano priešingai (13,33 %) bei taip pat išliko tam tikras skaičius respondentų, kurie negalėjo įvertinti šio teiginio, nes nežinojo.

Išanalizavus respondentų požiūrį į kolegijoje atliekamą savianalizę (žr. 50 pav., 14 priedas), gauti rezultatai labai nudžiugino, nes net beveik visi respondentai, tai yra, (96,67 %) tvirtai atsakė teigiamai ir tik (3,33 %) pasisakė priešingai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, manau galima daryti išvadą, kad savianalizė kolegijos darbuotojams yra gerai pažįstamas procesas, kurį atlikdami kolegijos darbuotojai dalyvauja nuolatiniam kolegijos veiklos tobulinimo ir gerinimo procese.

Respondentų požiūris į kolegijoje atliekamus patikrinimus ar kokybės vadybos sistema atitinka reikalavimus (žr. 51 pav., 14 priedas), taip pat pasiskirstė vieningai, nes net (90 %) visų apklaustųjų atsakė teigiamai. Taip pat nebuvo tokių, kurie manytų, kad tokie patikrinimai apkritai neatliekami ir tik (10 %) respondentų pasirinko atsakymo variantą „nežinau“.

Taip pat respondentai vertindami kolegijoje atliekamus planuotus auditus (žr. 52 pav., 15 priedas) buvo dar vieningesni, nes net (96,67 %) visų apklaustųjų patvirtino, kad tikrai kolegijoje planuotai atliekami vidaus auditai. Tik (3,33 %) pasisakė, kad kolegijoje tokie auditai neatliekami.

Apibendrinat Nuolatinio gerinimo principą (žr. 53 pav.), manau galima teigti, kad nuolatinio gerinimo procesas kolegijoje (X) tikrai vyksta, tam skiriamas nemažas kolegijos vadovybės dėmesys bei patys kolegijos darbuotojai jame dalyvauja. Kadangi nuolatinis gerinimas turi tapti pastoviu šiuolaikinės organizacijos tikslu, o tam įgyvendinti organizacijoje turi būti nustatyti tikslūs kriterijai, kurie leistų vertinti procesus, įvertinti pasiektus rezultatus, taip pat turi būt atliekama savianalizė, bei atliekami nuolatiniai patikrinimai ir vidaus auditai, o respondentų požiūri visa tai ir yra atliekama kolegijoje (X), todėl turiu tik daryti išvadą, kad „*Nuolatinio gerinimo*“ principas šio kolegijoje yra ryškus ir dominuojantis.



53 pav. Nuolatinio gerinimo principo raiška

Apibendrinant ISO kokybės vadybos sistemos principų raiškos tyrimą, respondentų buvo paprašyta įvardinti pagrindinius kolegijoje įgyvendintos ISO sistemos *privalumus* ir *trūkumus*. Kolegijos (X) respondentų atsakymai šiuo klausimu buvo gana panašūs, nes didžioji jų dauguma pagrindinius privalumus įdiegus ISO kokybės vadybos sistemą įvardino šiuos:

- Aiškiai apibrėžtos procedūros;
- Susisteminti procesai;
- Pagerėjęs dokumentų valdymas;
- Pagerėjusi teikiamų paslaugų kokybė;
- Aiškesnės darbuotojų funkcijos ir atsakomybė;
- Pagerėjęs kolegijos įvaizdis;
- Pagerėję santykiai su socialiniais partneriais, darbdaviais, klientais;

Kolegijos (X) respondentai pateikė labai mažai įgyvendintos ISO sistemos *trūkumų*:

- Realiai nefunkcionuoja;
- Daug „popierizmo“;
- Didesnė išlaidos kanceliarijai;
- Reikia adaptuoti socialinėms sistemoms;

Nors iš visų respondentų trūkumus įvardino tik 10 žmonių, tačiau kaip galima matyti iš gautų rezultatų, kai kurie iš jų mano, kad ši sistema apskritai nefunkcionuoja.

IŠVADOS

1. Apibrėžti švietimo organizacijos kokybės sampratą visiems vienodai ir nekintamai neįmanoma. Tai lemia pačios sampratos daugiasluoksniškumas bei daugiareikšmiškumas. Net ir esant panašioms sąlygoms, gali skirtis kokybės suvokimas bei kokiais kriterijais vertinti kokybę. Šiame darbe kokybė yra apibrėžiama, kaip atitikimas fiksuotiems reikalavimams bei pasireiškia per analizuojamos švietimo organizacijos teikiamų paslaugų atitiktį iš anksto suformuotiems reikalavimams – standartams.
2. Švietimo kokybės vadyba yra plati samprata. Ji apima nuolatinį tobulinimą, kuris nukreiptas į aiškų misijos suvokimą, tikslų nustatymą bei apžvalgą. Kaip bendrojo pobūdžio terminas, kokybės vadyba apima visas organizacijos veiklas, kad būtų užtikrintas visapusiškas kokybės politikos, kokybės tikslų ir išipareigojimų įvykdymas, bei įgyvendina juos per švietimo organizacijos kokybės planavimą, kokybės kontrolę, kokybės užtikrinimą ir kokybės tobulinimą. Kokybė negali atsirasti savaime, todėl ji turi būti valdoma. Kokybės valdymo procesas padeda pasiekti, o vėliau ir išlaikyti teikiamų paslaugų kokybę.
3. Švietimas tai viena svarbiausių socialinių institucijų, darančių tiesioginę įtaką individui ir vaidinančių svarbų vaidmenį formuojant asmenybę. Švietimo instituciją galima traktuoti, kaip *gamybinį padalinį* arba kaip *paslaugas teikiančią instituciją*. Traktuojant švietimo organizaciją kaip gamybinį padalinį, vyksta „produkto“ gamyba, o žvelgiant kaip į paslaugas teikiančią instituciją – paslaugos teikimas. Esminiai jų skirtumai atsispindi jų kokybės apibrėžime. Gamybinių procesų kokybės vertinime dominuoja objektyvistinės kokybės sampratos, o paslaugų sektoriuje tokios sampratos paranda prasmę. Taip pat šiuose dviejuose požiūriuose skiriasi atsakomybės už kokybę prisiėmimas. Jei produkto gamyboje vienareikšmiškai atsakomybę už kokybę prisiima gamintojas, tai už paslaugų kokybę atsakomybė yra pasidalinama pagal indėlį kuriant paslaugą. Šiame darbe į švietimo organizaciją, kaip kokybės vadybos objektą, žiūrima pritaikant gamybinį organizacijos modelį, todėl švietimo organizacija yra kaip gamybinis padalinys, iš pradinės žaliavos gaminantis galutinį produktą, reikalingą šio „produkto“ vartotojams.
4. ISO 9000 kokybės vadybos principus galima taikyti aukštosios mokyklos kokybės vadyboje, kadangi ISO standartas:
 - labai aiškiai apibrėžia aukštosios mokyklos administravimo procedūras;
 - ISO standartų reikalavimai yra gerai parengti ir formalizuoti, dėl to mokymo įstaiga įgyja ne tik efektyvų kokybės vadybos įrankį, bet ir sertifikuotą kokybės

vadybos sistemą, nekeliančią abejonių ją tikrinančioms organizacijoms bei suprantamą šalies ir užsienio partneriams;

- nukreipia dėmesį į personalo atsakomybę;
- gerina vidaus komunikaciją ir vidinę kontrolę.

Taip pat ISO 9000 kokybės vadybos principų taikymas švietimo organizacijoje turi apribojimų:

- aukštojoje mokykloje daug sunkiau tiesiogiai taikyti ISO kokybės elementų ir procesų pavadinimus, analogiškai kaip pramonės įmonėse;
- ISO standartas įvertindamas studento technines žinias, neįvertina mokymo-mokymosi proceso nuolatinės kaitos, vertybių formavimosi ir kitų asmeninių savybių ugdymo;
- vyrauja nuomonė, kad ISO standartai gali suvaržyti aukštųjų mokyklų veiklos laisvę, tačiau ISO standartuose nėra konkrečiai nurodoma, kokius dokumentus, organizacija turi parengti, o tik minima kokius veiksmus ji turi atlikti;
- labai dažnai ISO standartai yra vadinami biurokratišku mechanizmu, nes remiasi labiau kontrole nei pasitikėjimu bei yra diegiamas „iš viršaus“;

5. Tyrimas kolegijoje (X) leido įvertinti ISO principų raišką:

- Stipriausiai reiškiasi „Orientavimosi į klientus“, „Lyderystės (vadovavimo)“, „Faktais pagrįstų sprendimų priėmimo“, „Abipusiai naudingų santykių su partneriais“ principų raiška;
- Buvo nustatyta, kad „Darbuotojų įtraukimo“, „Procesinio požiūrio“, „Sisteminio požiūrio į vadybą“ principuose ne visi požymiai yra ryškiai išreikšti. Silpniau reiškiasi šie požymiai:
 - Kolegijos darbuotojai yra motyvuojami;
 - Kolegijoje vykstantys procesai yra stebimi matuojami ir analizuojami;
 - Kolegijoje yra tobulinami procesai atsižvelgiant į jų rezultatyvumą;
 - Kolegijoje yra analizuojama skirtingų procesų sąveika;
 - Kolegijoje yra skatinamas komandinis darbas;
 - Kolegijos procesai yra nukreipti kolegijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui;
- Nėra nei vieno principo, kurio raiškos požymių nebūtų rasta.

REKOMENDACIJOS

Kolegijos (X) administracijai:

- Rekomenduojama didesnę dėmesį skirti darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimui ir įvairių paskatinimų darbuotojams taikymui;
- Rekomenduojama stiprinti darbuotojų įtraukimą į kolegijos neatitikimų veikloje priežasčių aptarimus, raginti darbuotojus bei juos apjungti dalyvaujant kolegijos veiklą tobulinimo veiksmų aptarime. Kiekvienam darbuotojui leisti pasijusti komandos nariu, nes tik patenkintas darbuotojas gali būti naudingas organizacijai.
- Rekomenduojama daugiau dėmesio skirti „Sisteminio požiūrio“ principo sklaidai kolegijoje, nes trūksta informacijos apie kolegijoje išskirtų procesų funkcionavimą, tobulinimą bei stebėjimą. Taip pat į šiuos procesus vadovybė labiau galėtų įtraukti ir darbuotojus, kurie išsamiau galėtų susipažinti su kolegijoje vykstančių procesų rezultatais, tuo pačiu prisidedami prie nuolatinės kolegijos teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo;
- Rekomenduojama po kurio laiko pakartoti šį tyrimą, kad išsiaiškinti ar buvo pašalinti šiuo tyrimu rasti ISO standartų kokybės vadybos principų trūkumai.

Kitų kolegijų, diegiančių ISO kokybės vadybos standartus vadybininkams:

- Rekomenduojama kitoms kolegijoms, diegiančioms ISO kokybės vadybos standartus periodiškai atlikti šį tyrimą, kad išsiaiškinti, stipriąsias ir silpnąsias ISO kokybės vadybos principų raiškos puses bei vėliau palyginti ar nustatytos silpnosios pusės buvo pašalintos;
- Rekomenduojama mano parengtą tyrimo priemonę taikyti ir kitose kolegijose, kuriose yra įdiegti arba diegiami ISO 9000 kokybės vadybos standartai, nes joje atsispindi visi svarbiausi ISO kokybės vadybos principų raišką nusakantys požymiai.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š. (1999). *Organizacijos kultūros ir visuotinės kokybės vadybos santykis. Ekonomika ir vadyba – aktualijos ir metodologija: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (pp. 3-5). Kaunas: Technologija
2. Adomėnas, V. (2000). *Statistiniai valdymo metodai*. Kaunas: Technologija.
3. Ališauskas R. (2002) *Mokyklų audito kontekstas. / Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.*
4. Allan, A., Lukoševičiūtė-Noreikienė I. (2008). *Mišriųjų studijų kurso kokybės vertinimas atvirojo mokymosi idėjų kontekste: atvejo analizė. Aukštojo mokslo kokybė Nr. 5, 94-131.*
5. *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos* (2007). Kaunas: Technologija.
6. Bagdonas A. (2006). *Mokyklos veiklos efektyvumo samprata / Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. Kauno miestų patirtis. IV d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.*
7. Barczyk, C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
8. Cotton K. (1994). *Applying Total Quality Management Principles To Secondary Education. Mt. Edgecumbe High School. Sitka, Aliaska. – Internetė: Žiūrėta 2009 01 10.*
<http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html>
9. Cotton K. (1995). *Effective Schooling Practices: A Research Synthesis. Žiūrėta 2009 01 10.*
<http://www.nwrel.org/scpd/esp/esp95toc.html>
10. Čereška, A. ir Pauža V. (2005) *Kokybės analizė ir valdymas*. Vilnius: Technika.
11. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). Interneto versija. <http://www.autoinfa.lt/webdic/>
12. Drucker, P.F. (2004) *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius.
13. Juknytė-Petrekienė I. ir Pukelis K. (2007). *Internacionalizuotų studijų kokybės vertinimas: socrates/erasmus programos dalyvių patirtis. Aukštojo mokslo kokybė Nr.4, 75-98.*
14. Kaziliūnas, A. (2006) *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
15. Kaziliūnas, A. (2007) *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. *Kokybės užtikrinimo vadovas* (2006). Leonardo da Vinčio programos projektas. Kaunas.
17. *Kokybės vadyba*. (2007). *Dokumentų rinkinys*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
18. Kvedaravičius, J. (2006) *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU.
19. *Laisvoji enciklopedija Vikipedja*. Internetinis puslapis.
<http://lt.wikipedia.org/wiki/Kontrol%C4%97>

20. Lietuvos aukštojo mokslo kokybės parametrų modeliavimas. (2007). Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto leidykla.
21. LR švietimo ir mokslo ministerija (2005). Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai.
22. LST EN ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
23. LST EN ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
24. Lukminaitė, V. Kokybės vadybos sistema – kokybės įrodymas ar garantas?
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/418b700760f57> Žiūrėta 2009-01-15
25. Markevičiūtė, L. (2007). Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas. Informacijos mokslai. 40. 73-80.
26. Misiūnas, M. (2007) Vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimas Kauno kolegijoje. Aukštojo mokslo kokybė Nr. 4, 39-52.
27. Neverauskienė, A. (2002) Kokybės vadybos priemonė studentams. Vilnius.
28. Pociūtė, D. (2002) Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 2002. Nr. 2.
29. Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005) Kokybės vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
30. Profesinio mokymo metodikos centras. (2007). Vidinio kokybės valdymo sistemos diegimo profesinio mokymo institucijose metodinės rekomendacijos. Vilnius.
31. Pukelis, K., Savickienė I. Studijų kokybės vertinimo sistemos: institucinis ir programų lygmenys. Aukštojo mokslo kokybė. 2004. Nr.1, 38-49.
32. Ramsden, P. (2000) Kaip mokytis aukštojoje mokykloje. Aidai.
33. Ruževičius, J. (2005) Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajos tyrimas. Informacijos mokslai. 35.
34. Ruževičius, J. (2007) Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilnius.
35. Ruževičius, J. (2007) Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. Ekonomika. 80. p. 51-69.
36. Sallis, E. (2002) Total Quality Management in Education. London: Kogan Page.
37. Senčila, V., Skiparienė I. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų taikymas aukštojo mokslo institucijoje: Lietuvos Jūreivystės kolegija. Aukštojo mokslo kokybė. 2007. Nr.4, 53-73.
38. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R (1999) Vadyba. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
39. Stumbrys, E. (2002) Kokybės vadybos sistema aukštojoje mokykloje. Studijų kokybės vertinimo centras.

40. *Švietimo studijų sąsiuvinis. (1997). Švietimo vadyba. Vilnius: Atviros Lietuvos fondas.*
41. *Švietimo vadybos įvadas (1996). Kauno Technologijos Universitetas. Kaunas: Technologija. Technologija.*
42. *Vaicekauskienė V. (2007). Švietimo politikos analizės pagrindai. – Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.*
43. *Valiuškevičiūtė, A., Bukantaitė, D., Mikutavičienė, I., Šlentnerienė, V. (2008). Švietimo organizacijų kokybės vadyba. Kaunas: VDU.*
44. *Valiuškevičiūtė, A., Žiogevičiūtė, A. Universitetų ir kolegijų personalo atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės vadybą. Aukštojo mokslo kokybė Nr. 3, 44-67.*
45. *Večkienė N. (1996) Švietimo pokyčiai ir jų valdymas. Švietimo vadybos įvadas. – Kaunas:*
46. *Zakarevičius, P. (2002) Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU.*
47. *Želvys, R. (1999) Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.*
48. *Želvys, R. (2002) Švietimo sistemos tobulinimas: gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. Acta Paedagogica Vilnensia, 2002. 9, 3003-309.*
49. *Želvys, R. (2003) Profesinio rengimo raidos paradigmos. Švietimo vadybos magistrantūros studijų raida. Acta Paedagogica Vilnensia, 2003. 10, 1-7.*

PRIEDAI

ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS PRINCIPŲ TAIKYMAS KOLEGIJOJE (X): VADYBINIO PERSONALO POŽIŪRIS

Gerbiami darbuotojai, Jūsų požiūris ir nuomonė yra itin svarbi tiriant ISO kokybės vadybos sistemos pagrindinių principų raišką kolegijoje. Šiuo tyrimu yra siekiama aprašyti ISO kokybės vadybos sistemos principų raišką Jūsų kolegijoje. Tyrimą atlieka Vytauto Didžiojo Universiteto Švietimo kokybės vadybos studijų programos magistrantė Aušra Murnikovaitė.

Anketa anoniminė. Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Prašome Jūsų būti dėmesingais tyrimo dalyviais. Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną atsakymo variantą. Atsakymus žymėkite **V** arba **X**.

Nr.	Teiginiai	Dažniausiai Taip	Taip	Ne	Dažniausiai Ne	Nežinau
1.	Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbdavių poreikius;	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti studentų poreikius;	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys įvertinti darbdavių poreikių patenkinimą;	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys įvertinti studentų poreikių patenkinimą;	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Kolegijos darbuotojai siekia patenkinti vartotojų poreikius;	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Kolegijos vadovai rūpinasi savo pavaldinių darbo sąlygomis;	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Kolegijos vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams;	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Kolegijos vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę;	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Kolegijos vadovai vertina kolegijos veiklos rezultatus;	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Kolegijos vadovai priima sprendimus dėl pokyčių poreikio;	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Kolegijos darbuotojai yra motyvuojami;	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Kolegijos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje;	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Kolegijos darbuotojai dalyvauja, aptariant neatitikimų veikloje priežastis, numatant koregavimo veiksmus;	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Kolegijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinį kolegijos veiklos kokybės gerinimą;	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Kolegijos darbuotojai aktyviai prisideda prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo;	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Kolegijoje yra aiškiai išskiriami joje vykstantys procesai;	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Kolegijoje yra paskirti žmonės, atsakingi už nustatytų procesų valdymą;	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Kolegijoje vykstantys procesai yra stebimi, matuojami ir analizuojami;	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Kolegijoje yra tobulinami vykstantys procesai, atsižvelgiant į jų rezultatyvumą;	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Kolegijoje vykstantys procesai yra įforminami dokumentais;	☐	☐	☐	☐	☐

Nr.	Teiginiai	Dažniausiai Taip	Taip	Ne	Dažniausiai Ne	Nežinau
21.	Kolegijoje vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję;	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Kolegijos procesai yra nukreipti kolegijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui;	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Kolegijoje analizuojama skirtingų procesų sąveika;	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Visi kolegijos darbuotojai stengiasi bendradarbiauti tarpusavyje;	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Kolegijoje yra skatinamas komandinis darbas;	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Kolegijoje sprendimai priimami, remiantis faktais ir įrodymais;	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Už procesą atsakingas žmogus į sprendimų priėmimą įtraukia proceso dalyvius;	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Už procesą atsakingas žmogus sprendimų priėmimą derina su kitų procesų atsakingais asmenimis;	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Kolegijoje priimami sprendimai orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą;	☐	☐	☐	☐	☐
30.	Kolegijoje priimami sprendimai orientuoti į strateginių tikslų siekimą;	☐	☐	☐	☐	☐
31.	Kolegijoje išvystyti naudingi tarpusavio ryšiai studentų praktikai organizuoti;	☐	☐	☐	☐	☐
32.	Kolegijoje atliekami absolventų įsidarbinimo tyrimai;	☐	☐	☐	☐	☐
33.	Kolegija kartu su savo partneriais analizuoja problemas ir kartu ieško jų sprendimo būdų;	☐	☐	☐	☐	☐
34.	Kolegija kartu su savo partneriais kuria bendradarbiavimo planus;	☐	☐	☐	☐	☐
35.	Kolegija stengiasi praplėsti savo rinką, ieškodama naujų partnerių;	☐	☐	☐	☐	☐
36.	Kolegijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia vertinti procesus;	☐	☐	☐	☐	☐
37.	Kolegijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia įvertinti pasiektus rezultatus ;	☐	☐	☐	☐	☐
38.	Kolegijoje yra atliekama savianalizė;	☐	☐	☐	☐	☐
39.	Kolegijoje atliekami patikrinimai ar kokybės vadybos sistema atitinka reikalavimus;	☐	☐	☐	☐	☐
40.	Kolegijoje planuotai atliekami vidaus auditai;	☐	☐	☐	☐	☐

41. Parašykite 3 svarbiausias kolegijos klientų grupes, kuriems teikiame paslaugas?

Klientai	Paslaugos
1.	
2.	
3.	

42. Kas yra Jūsų organizacijos partneriai? (Išvardinkite)

.....

.....

43. Parašykite 3 svarbiausius kolegijoje vykstančius procesus ir už juos atsakingus asmenis?

Procesai	Atsakingi asmenys
1.	1.
2.	2.
3.	3.

44. Išvardinkite svarbiausius Jūsų organizacijoje įgyvendintos ISO sistemos *privalumus* ir *trūkumus*?

.....

.....

.....

.....

45. Kuriame kolegijos lygmenyje Jūs dirbate? (atsakymą apibraukite)

- ☐ Kolegijos lygmuo; ☐ Katedros lygmuo;
☐ Fakulteto lygmuo; ☐ Centrų vadovai;

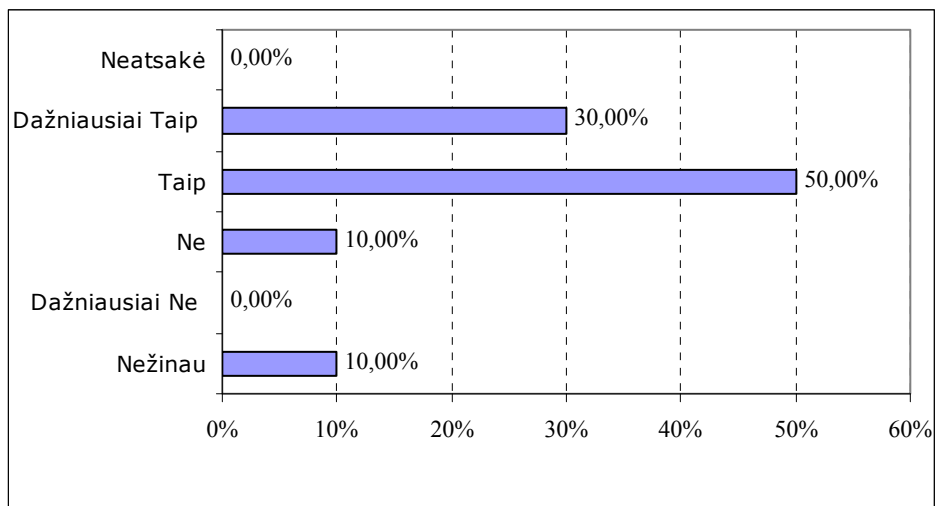
46. Jūsų lytis (atsakymą apibraukite): a) vyras; b) moteris;

47. Jūsų amžius (atsakymą apibraukite)

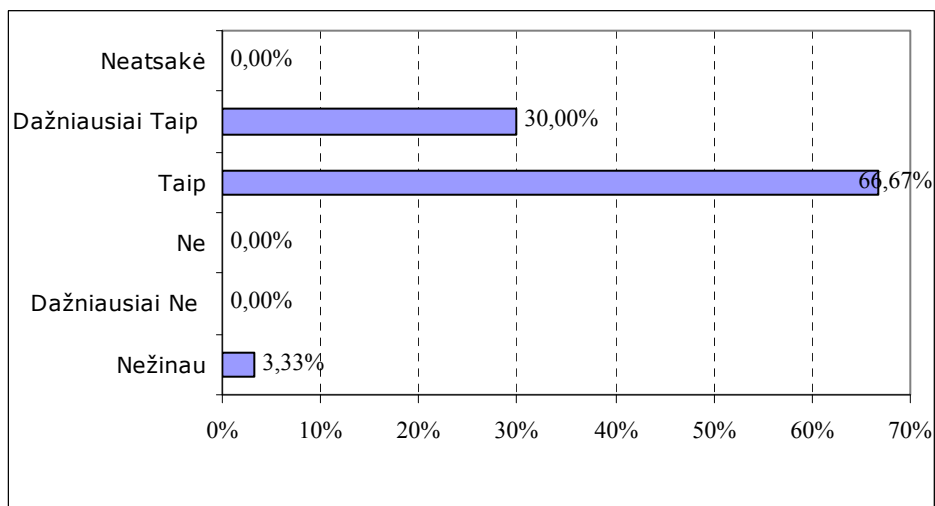
- a) 18-25 metai ☐ c) 36-45 metai ☐ e) 56-65 metai ☐
b) 26-35 metai ☐ d) 46-55 metai ☐ f) 66 ir daugiau ☐

48. Koks Jūsų darbo stažas kolegijoje? (atsakymą apibraukite)

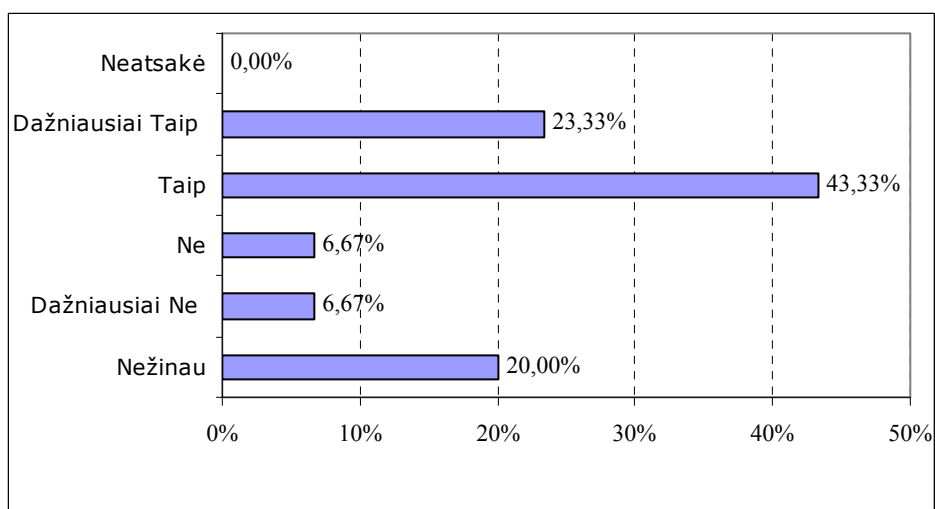
- a) 0-5 metai ☐ c) 11-20 metų ☐ e) 31 ir daugiau metų ☐
b) 6-10 metų ☐ d) 21-30 metų ☐



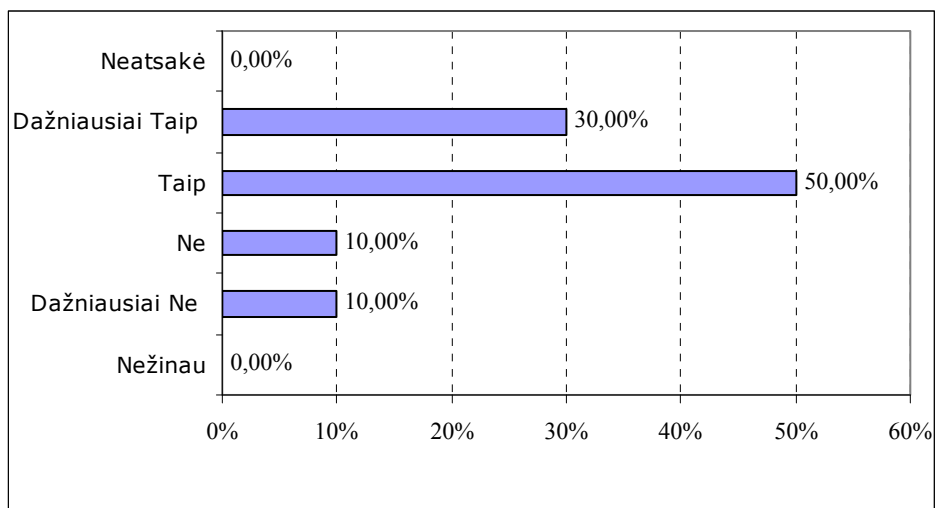
5 pav. Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbdavių poreikius



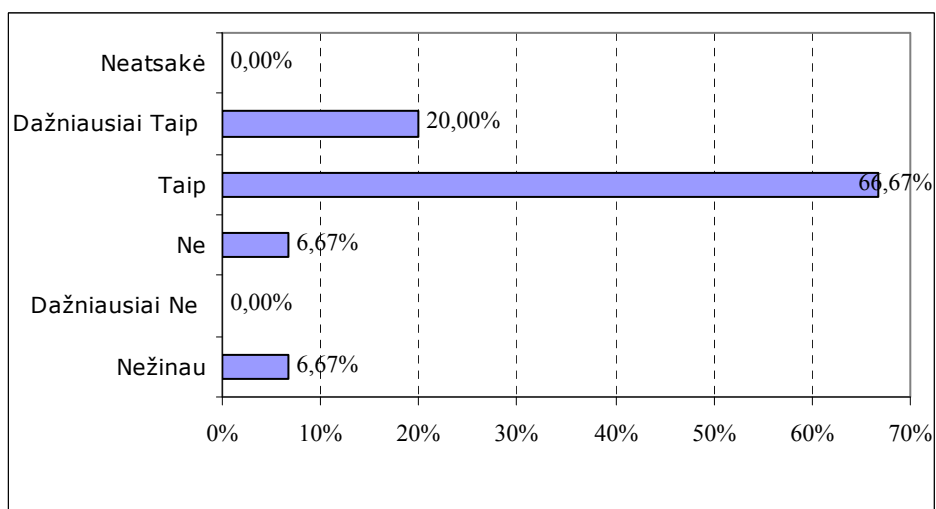
6 pav. Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti studentų poreikius



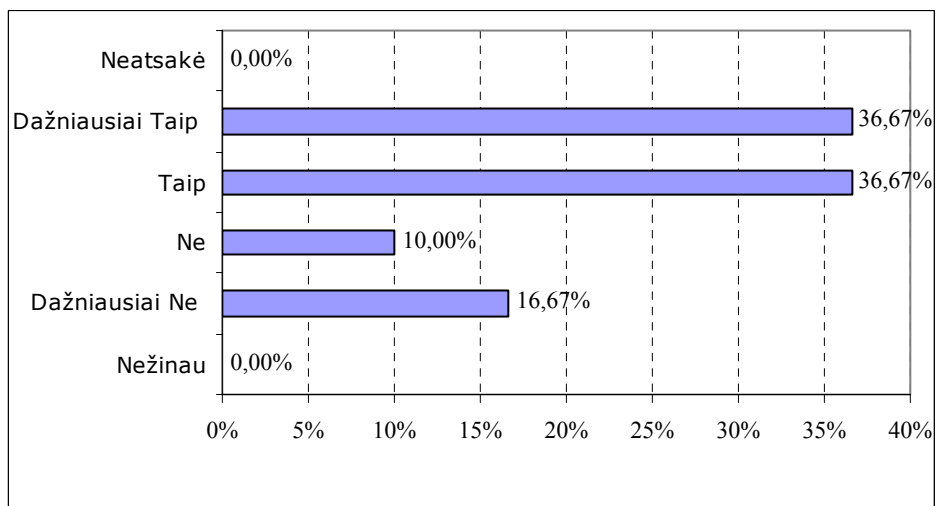
7 pav. Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys įvertinti darbdavių poreikių patenkinimą



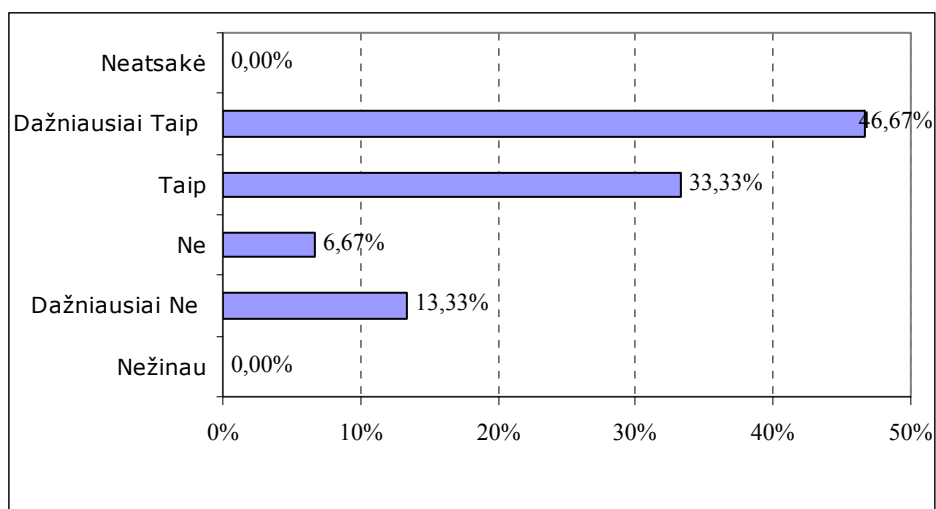
8 pav. Kolegijoje atliekami tyrimai, leidžiantys įvertinti studentų poreikių patenkinimą



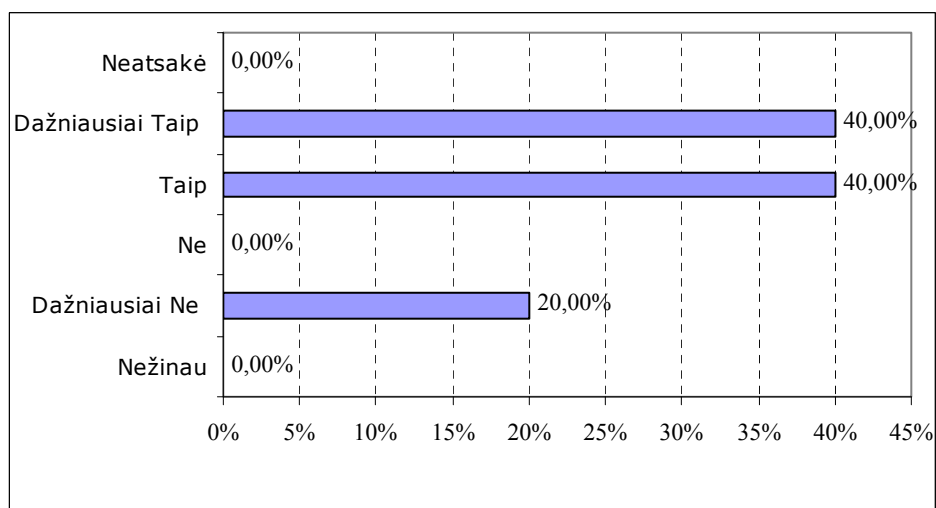
9 pav. Kolegijos darbuotojai siekia patenkinti vartotojų poreikius



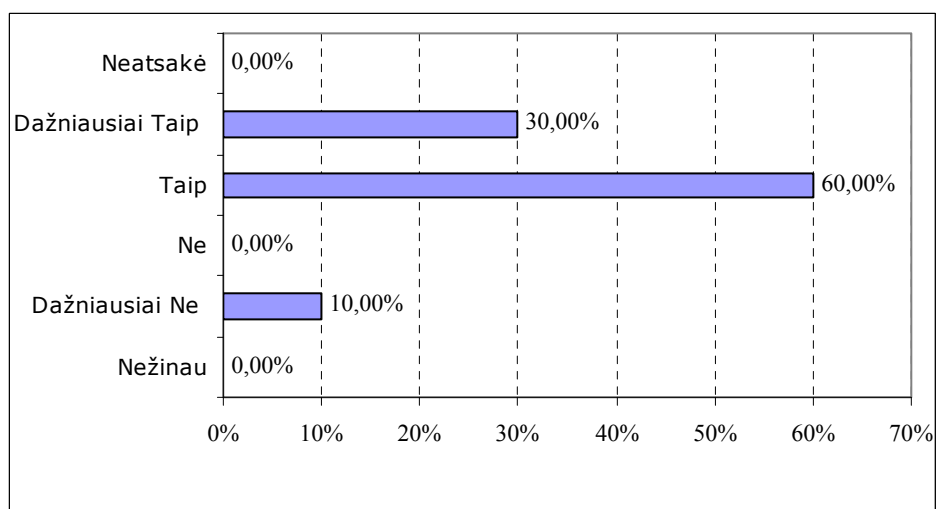
11 pav. Kolegijos vadovai rūpinasi savo pavaldinių darbo sąlygomis



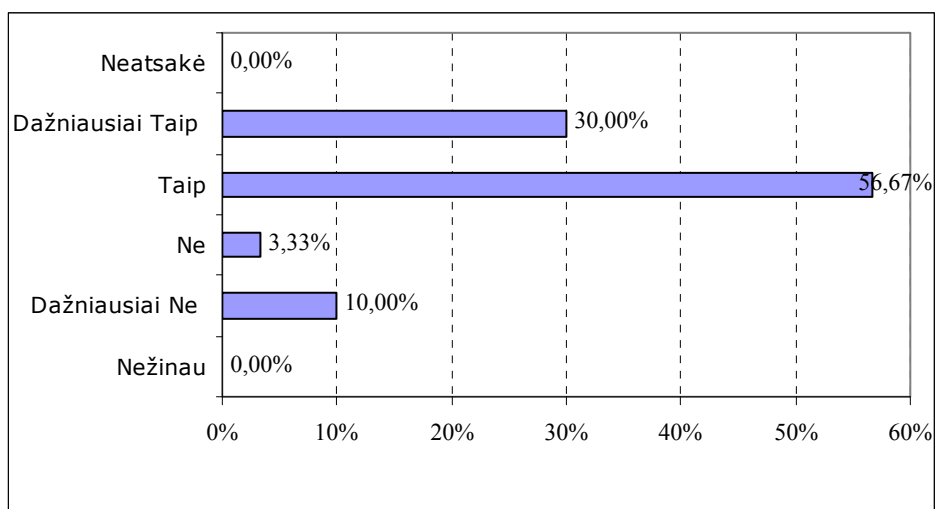
12 pav. Kolegijos vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams



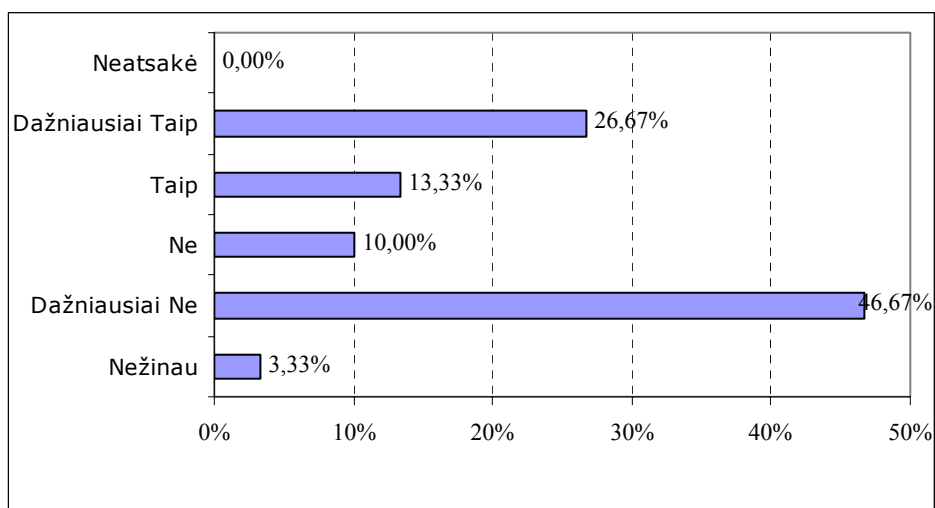
13 pav. Kolegijos vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę



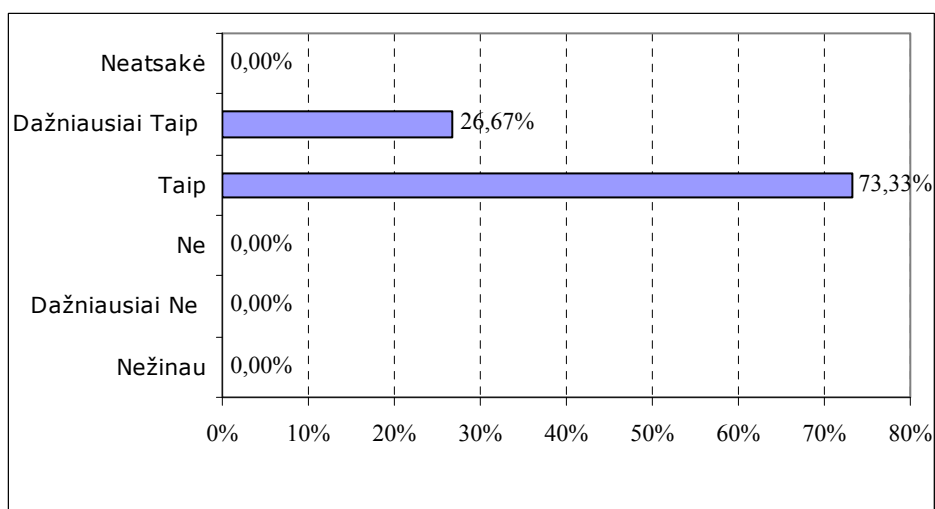
14 pav. Kolegijos vadovai vertina kolegijos veiklos rezultatus



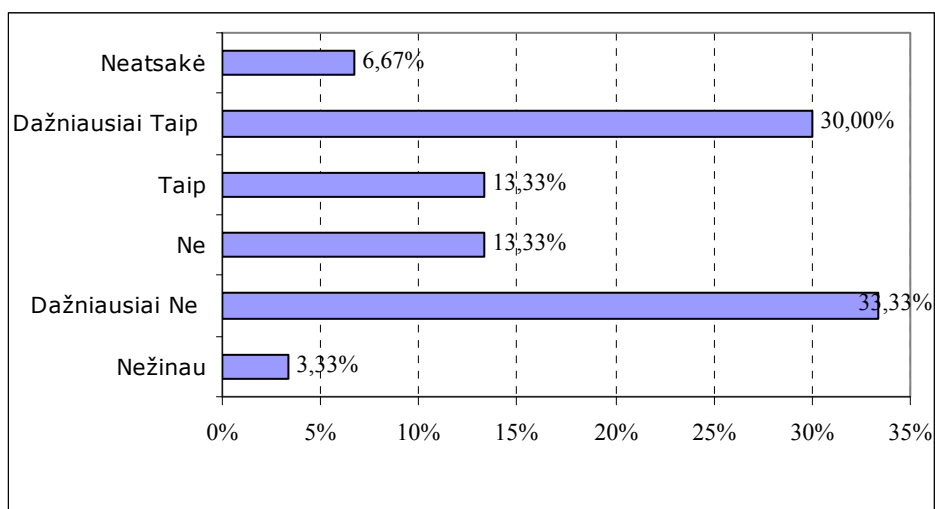
15 pav. Kolegijos vadovai priima sprendimus dėl pokyčių poreikio



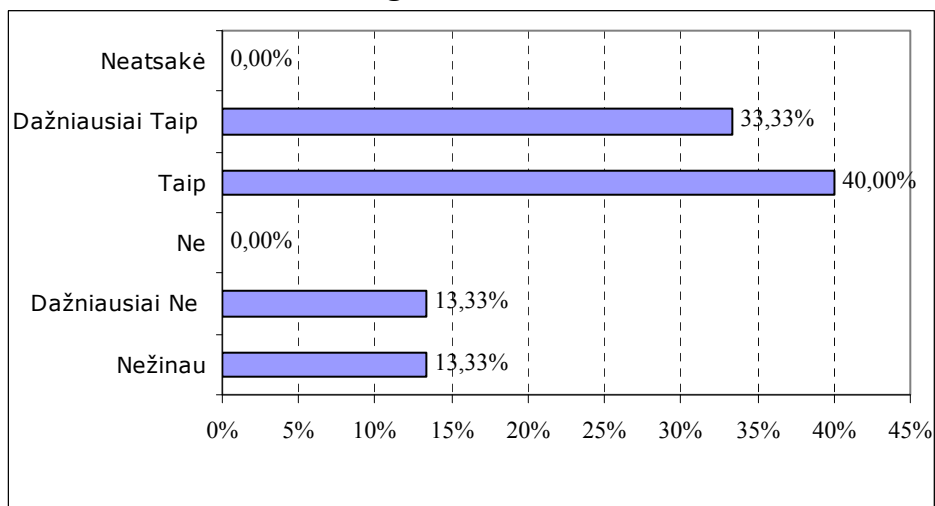
17 pav. Kolegijos darbuotojai yra motyvuojami



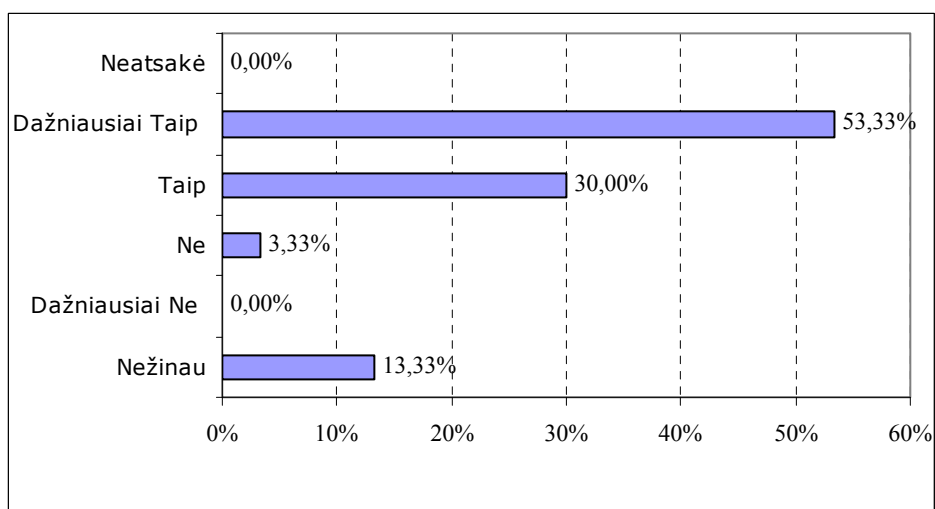
18 pav. Kolegijos darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje



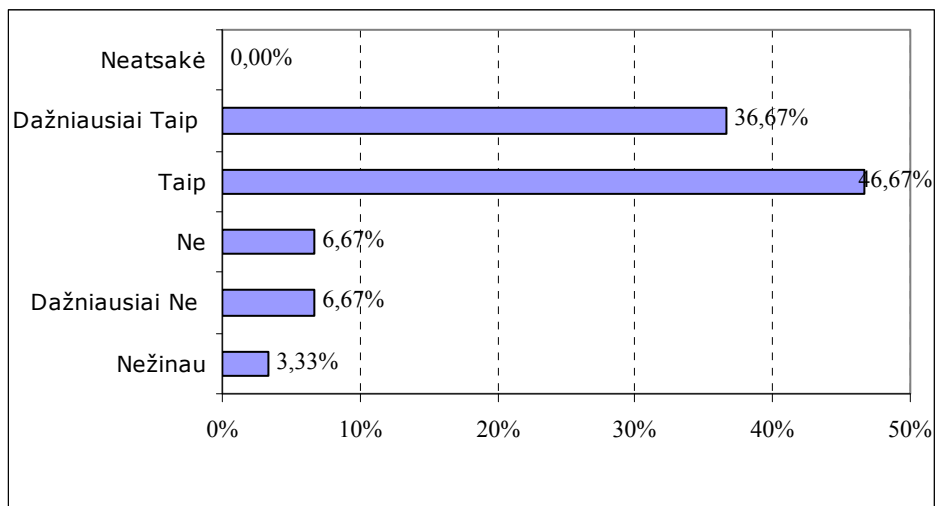
19 pav. Kolegijos darbuotojai dalyvauja, aptariant neatitikimų veikloje priežastis, numatant koregavimo veiksmus



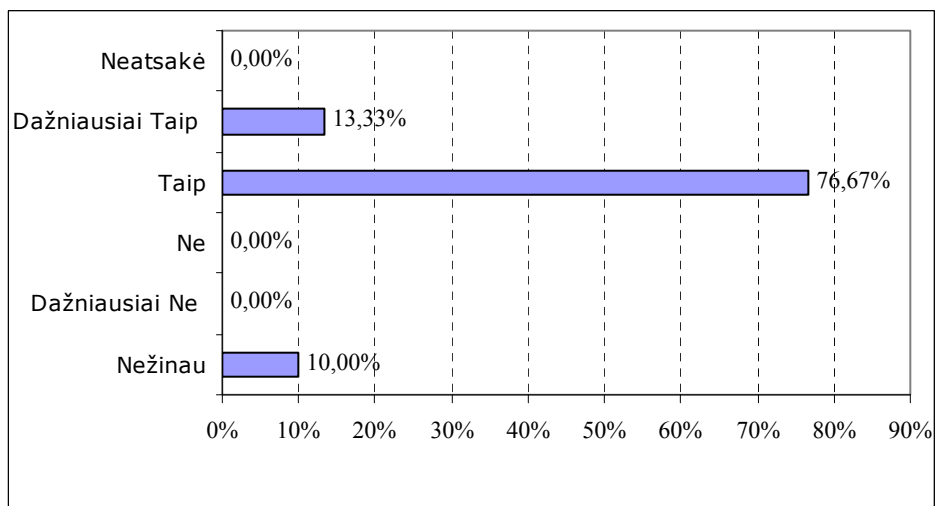
20 pav. Kolegijos darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinę kolegijos veiklos kokybės gerinimą;



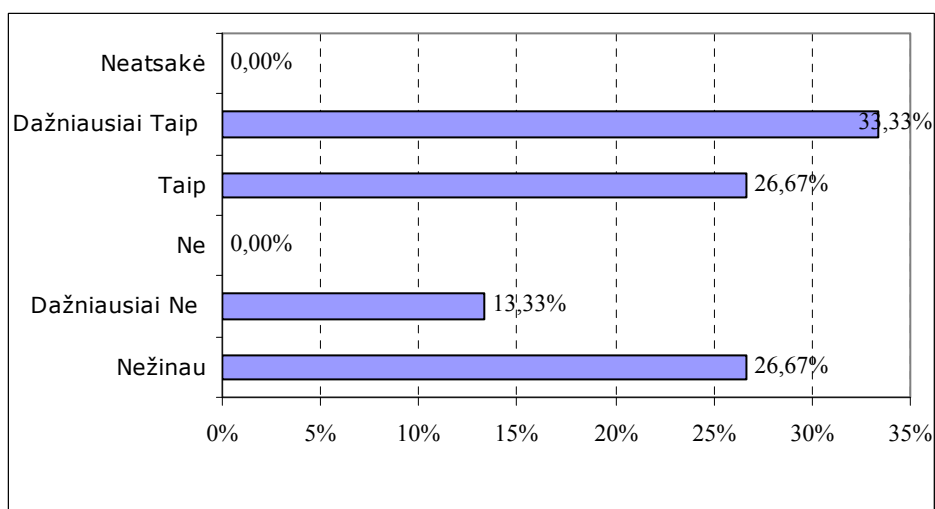
21 pav. Kolegijos darbuotojai aktyviai prisideda prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo



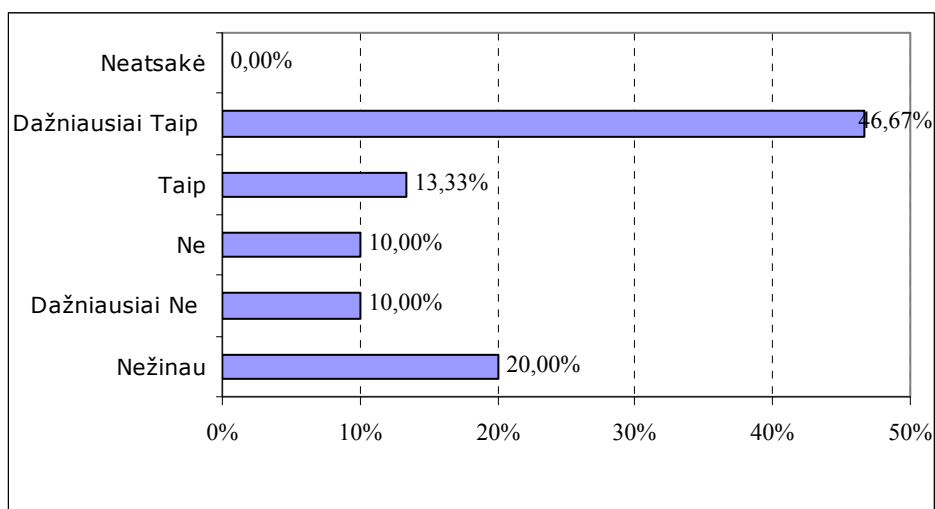
23 pav. Kolegijoje yra aiškiai išskiriami joje vykstantys procesai



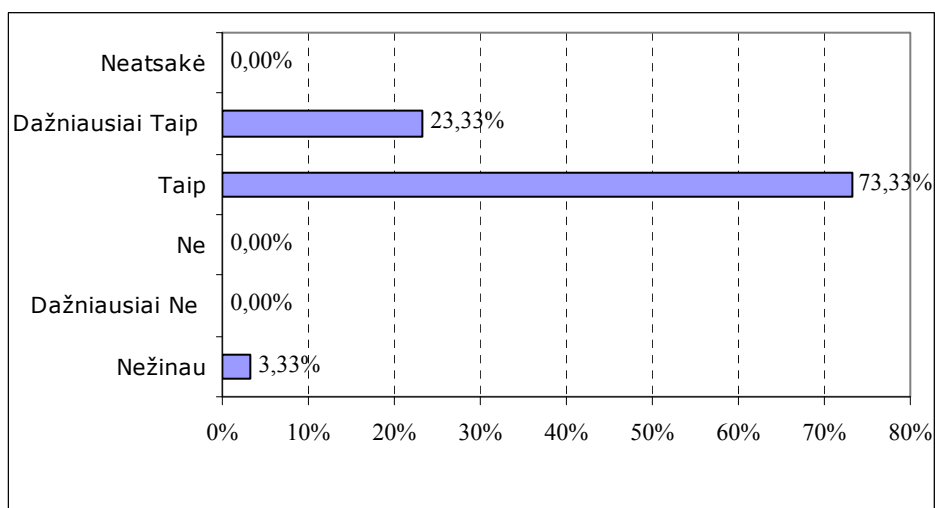
24 pav. Kolegijoje yra paskirti žmonės, atsakingi už nustatytų procesų valdymą



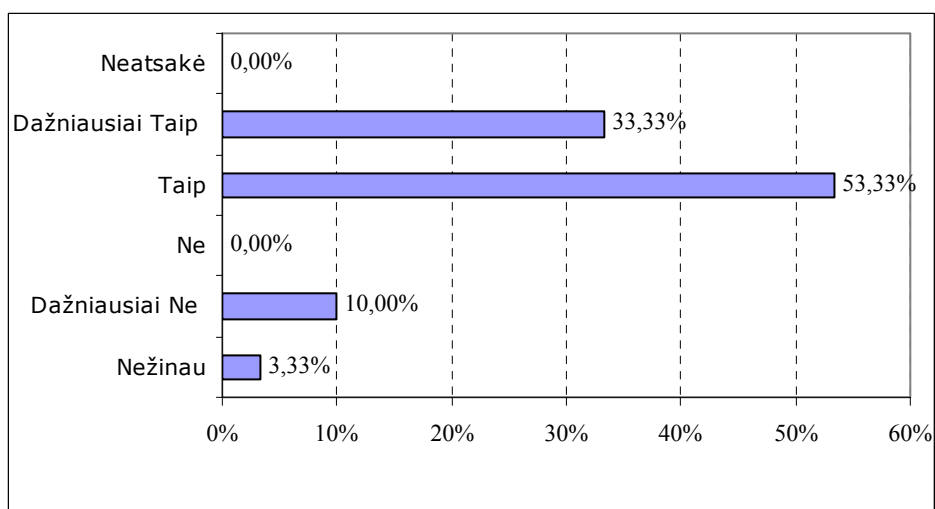
25 pav. Kolegijoje vykstantys procesai yra stebimi, matuojami ir analizuojami



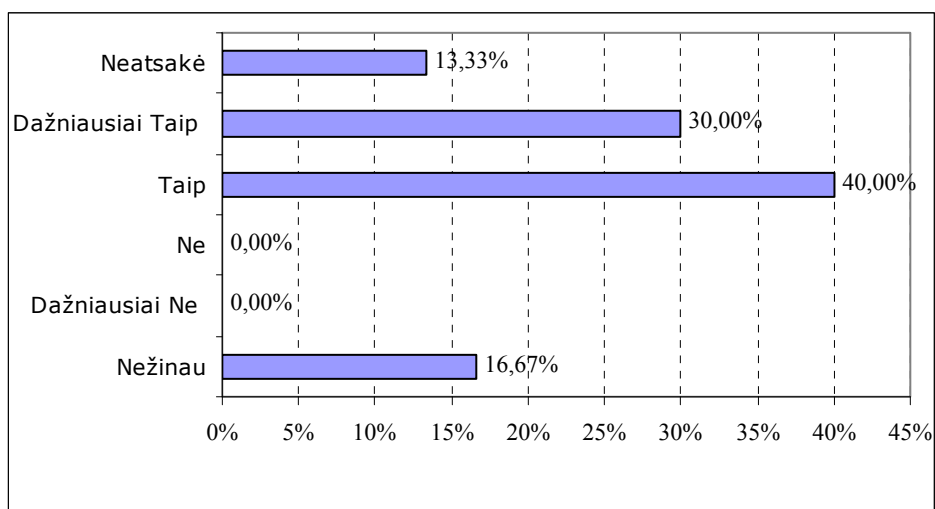
26 pav. Kolegijoje yra tobulinami vykstantys procesai, atsižvelgiant į jų rezultatyvumą



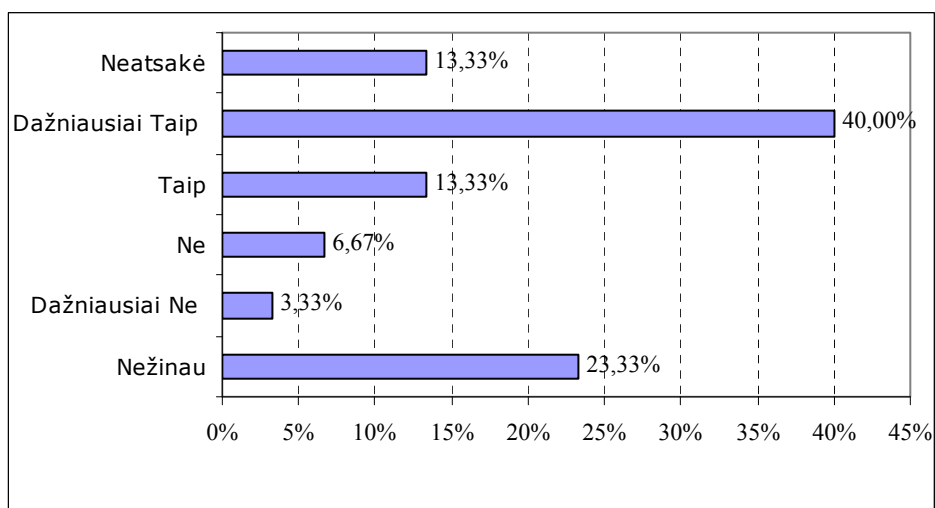
27 pav. Kolegijoje vykstantys procesai yra įforminami dokumentais



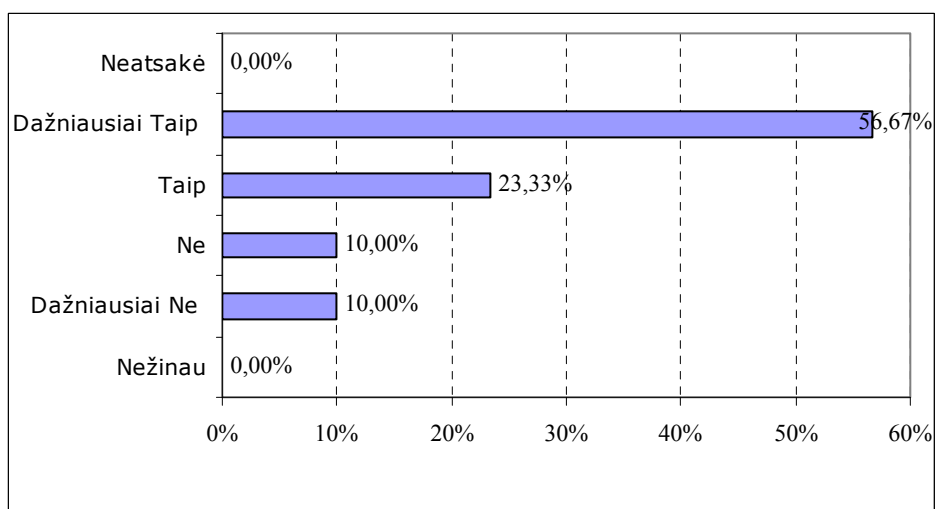
30 pav. Kolegijoje vykstantys procesai yra tarpusavyje susiję



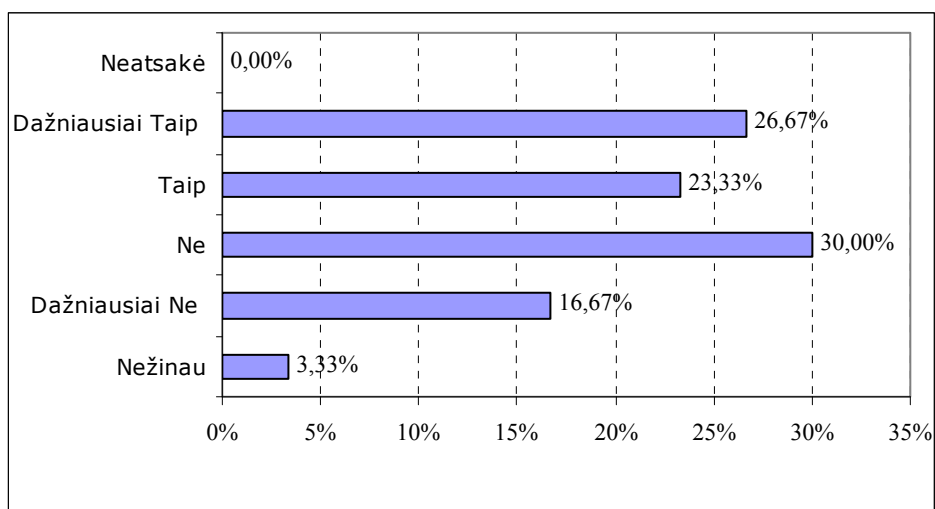
31 pav. Kolegijos procesai yra nukreipti kolegijos tikslų ir strategijos įgyvendinimui



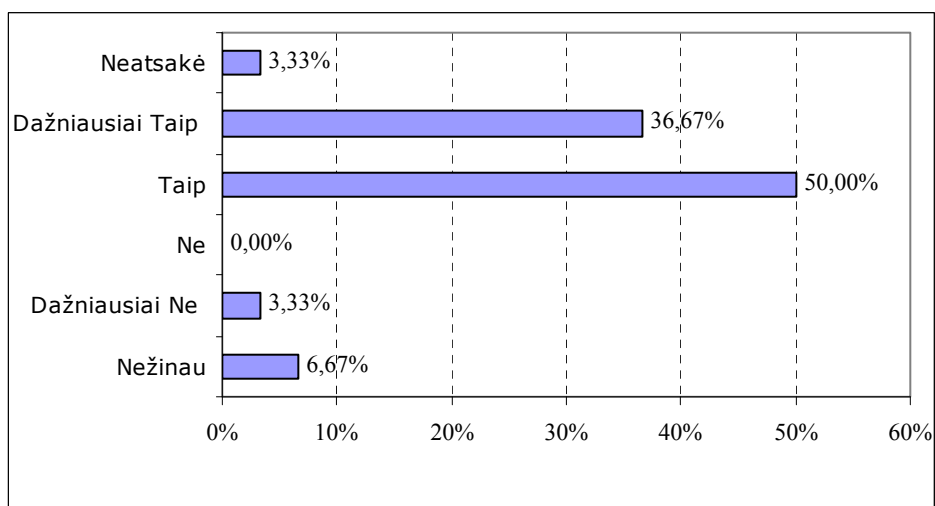
32 pav. Kolegijoje analizuojama skirtingų procesų sąveika



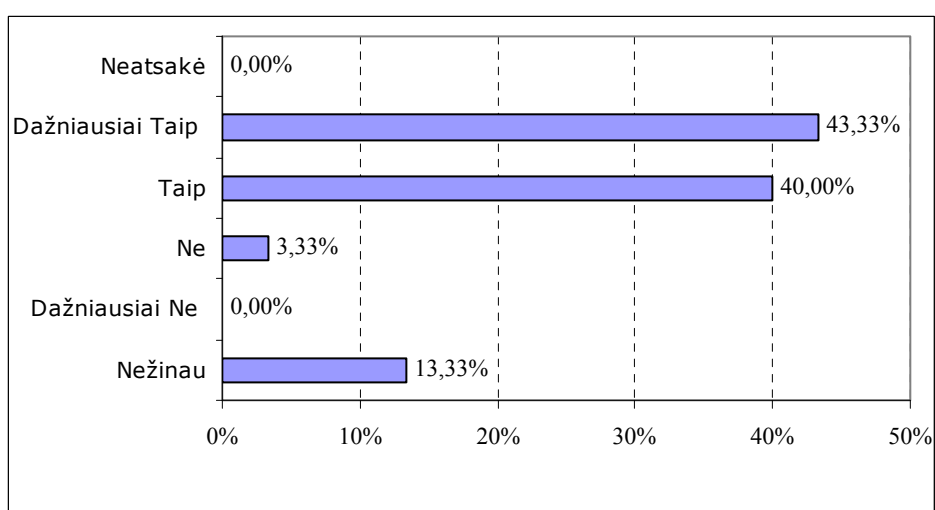
33 pav. Visi kolegijos darbuotojai stengiasi bendradarbiauti tarpusavyje



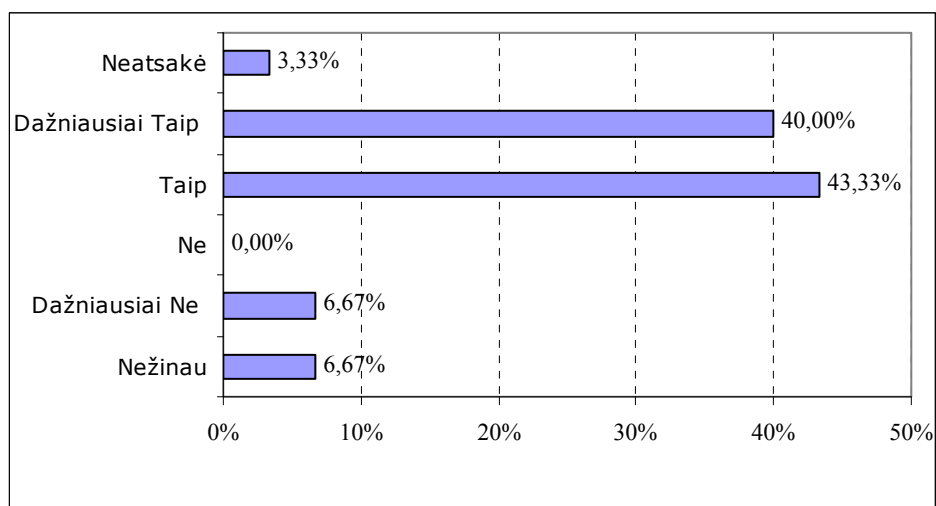
34 pav. Kolegijoje yra skatinamas komandinis darbas



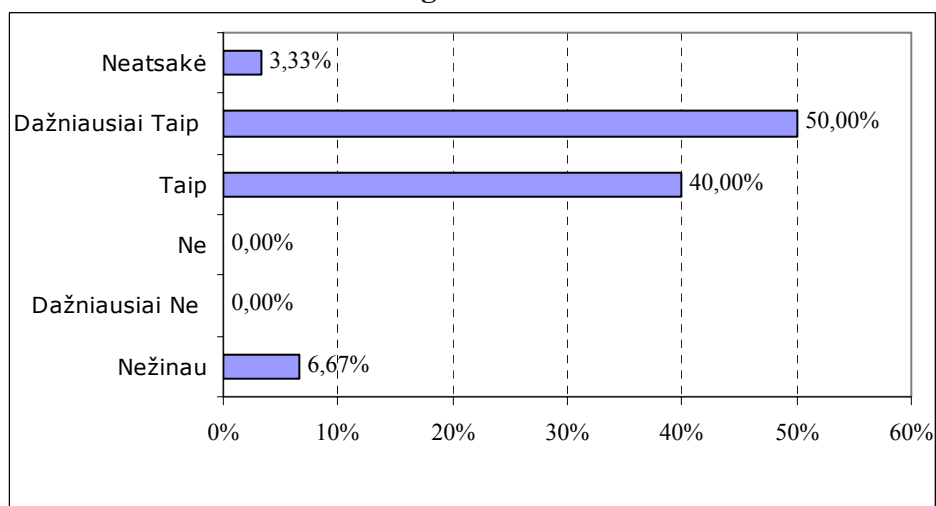
36 pav. Kolegijoje sprendimai priimami, remiantis faktais ir įrodymais



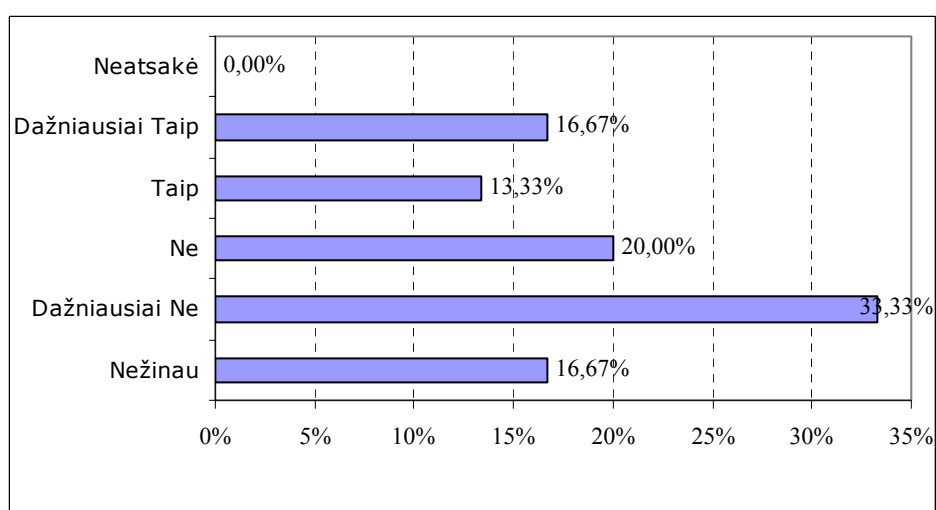
37 pav. Už procesą atsakingas žmogus į sprendimų priėmimą įtraukia proceso dalyvius



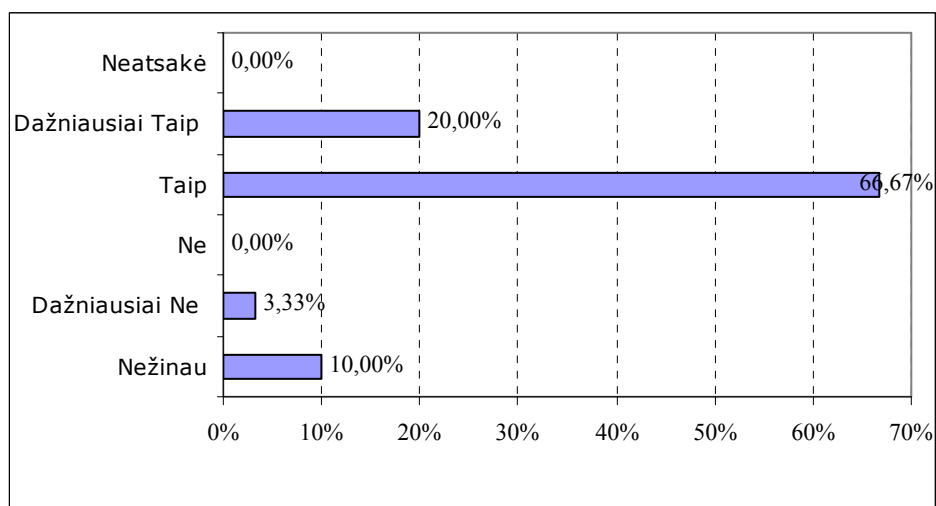
38 pav. Už procesą atsakingas žmogus sprendimų priėmimą derina su kitų procesų atsakingais asmenimis



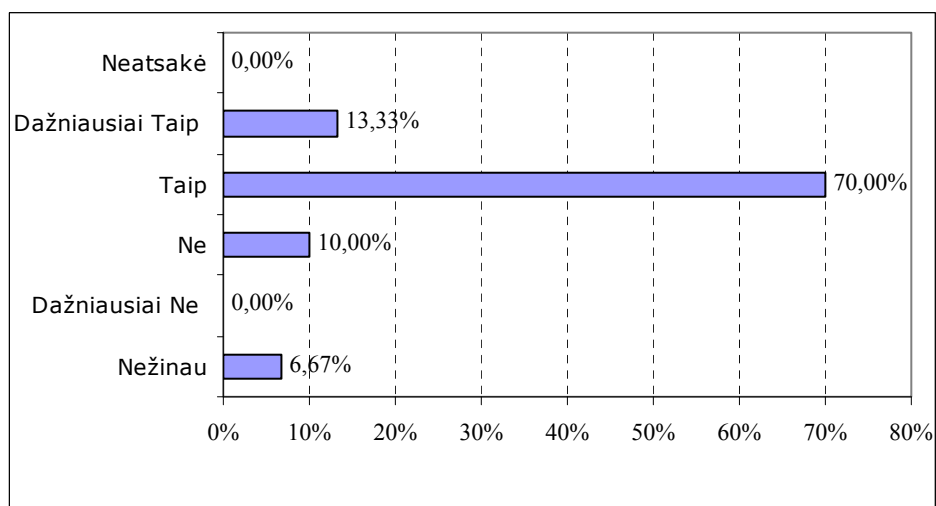
39 pav. Kolegijoje priimami sprendimai orientuoti į atsiradusių problemų sprendimą



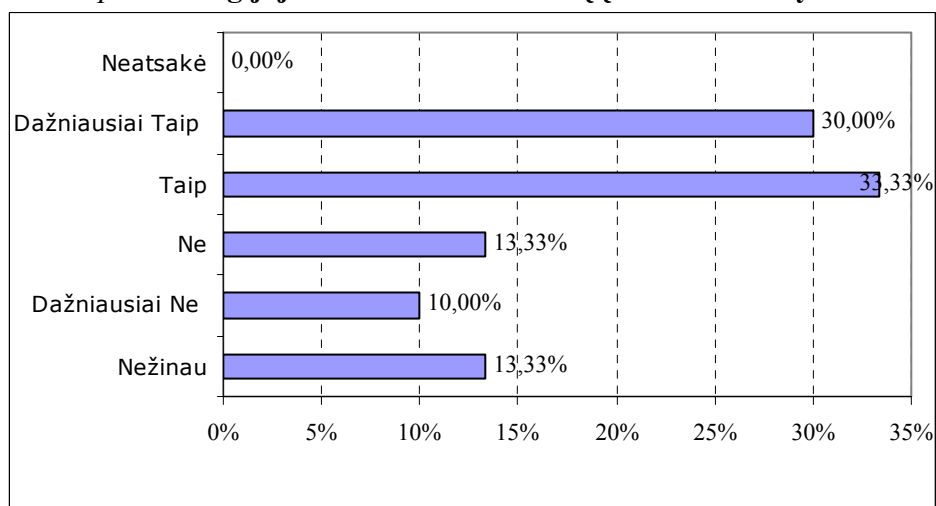
40 pav. Kolegijoje priimami sprendimai orientuoti į strateginių tikslų siekimą



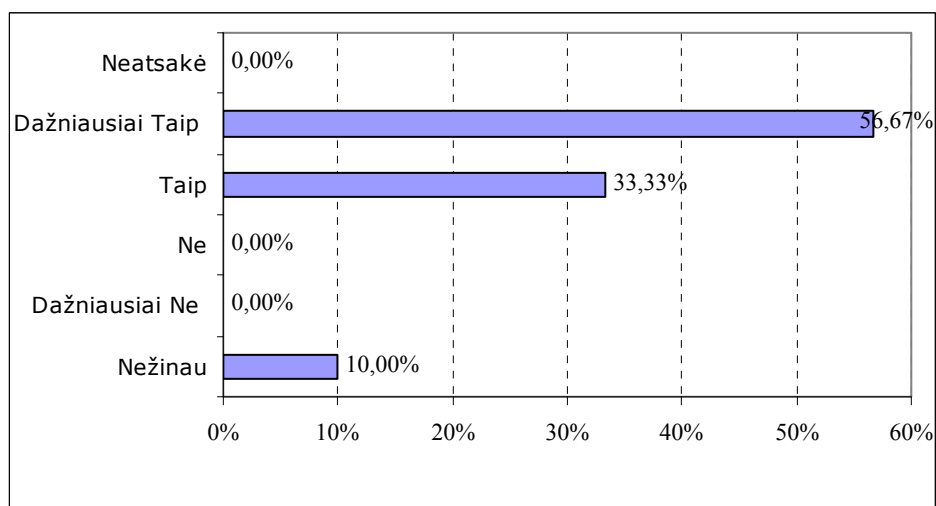
42 pav. Kolegijoje išvystyti naudingi tarpusavio ryšiai studentų praktikai organizuoti



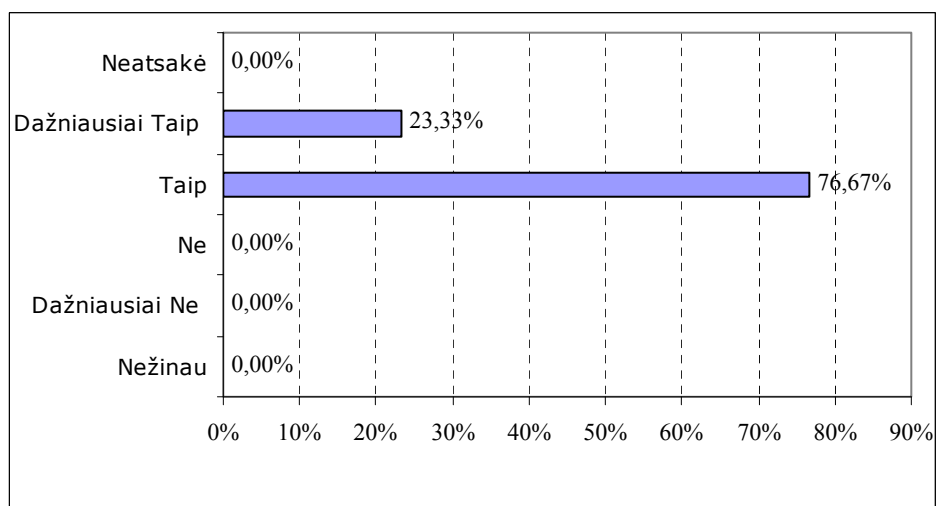
43 pav. Kolegijoje atliekami absolventų įsidarbinimo tyrimai



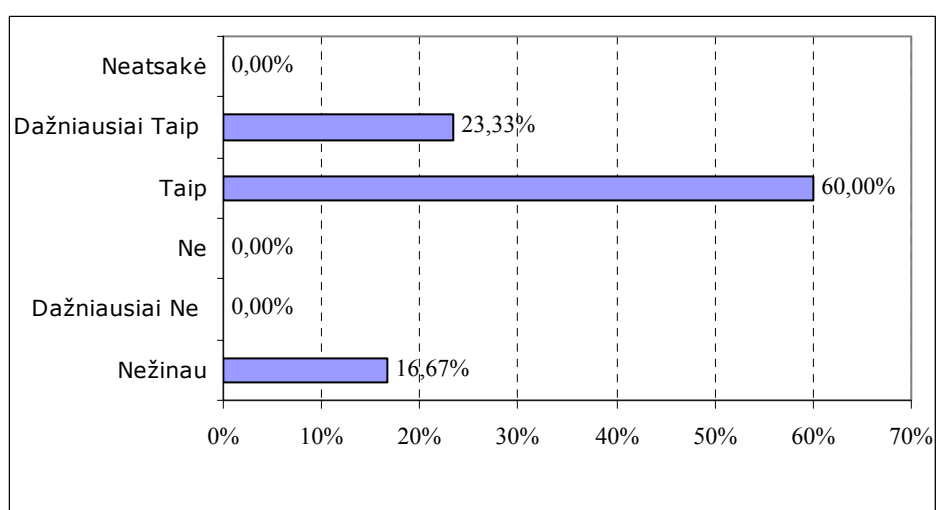
44 pav. Kolegija kartu su savo partneriais analizuoja problemas ir kartu ieško jų sprendimo būdų



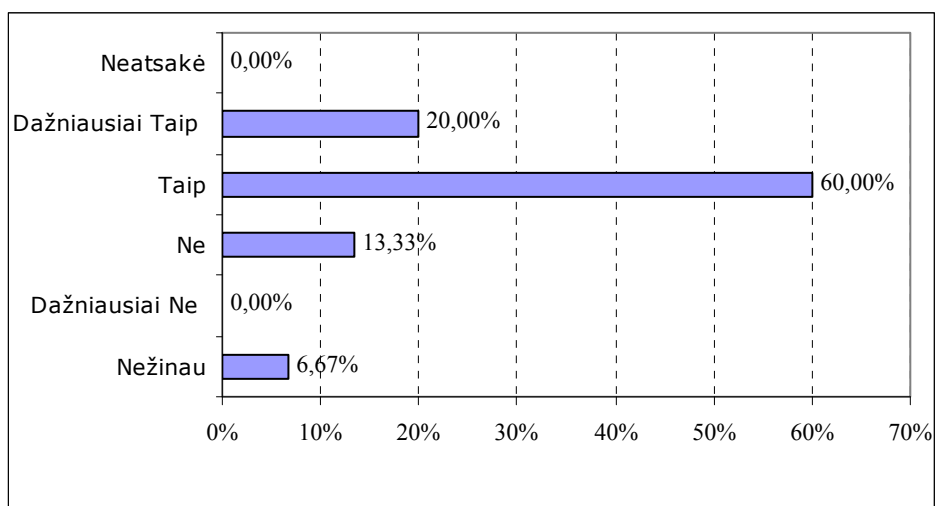
45 pav. Kolegija kartu su savo partneriais kuria bendradarbiavimo planus



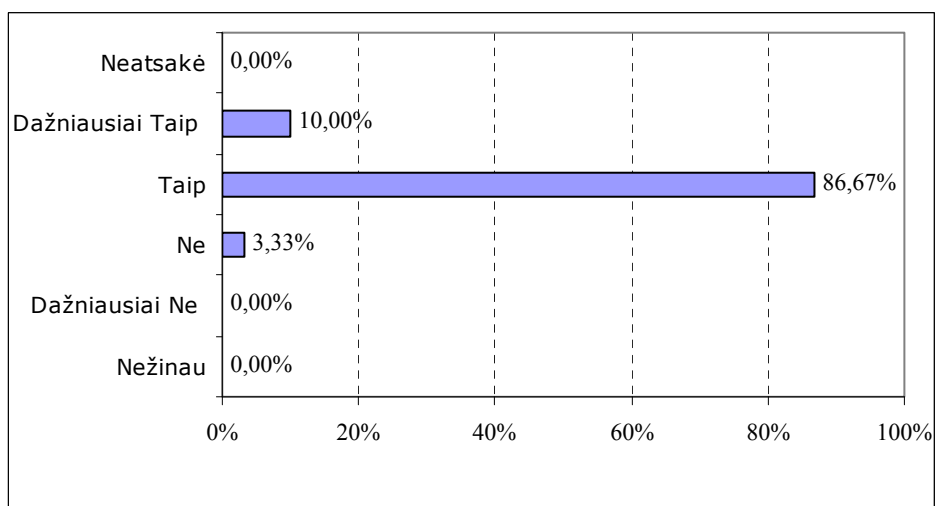
46 pav. Kolegija stengiasi praplėsti savo rinką, ieškodama naujų partnerių



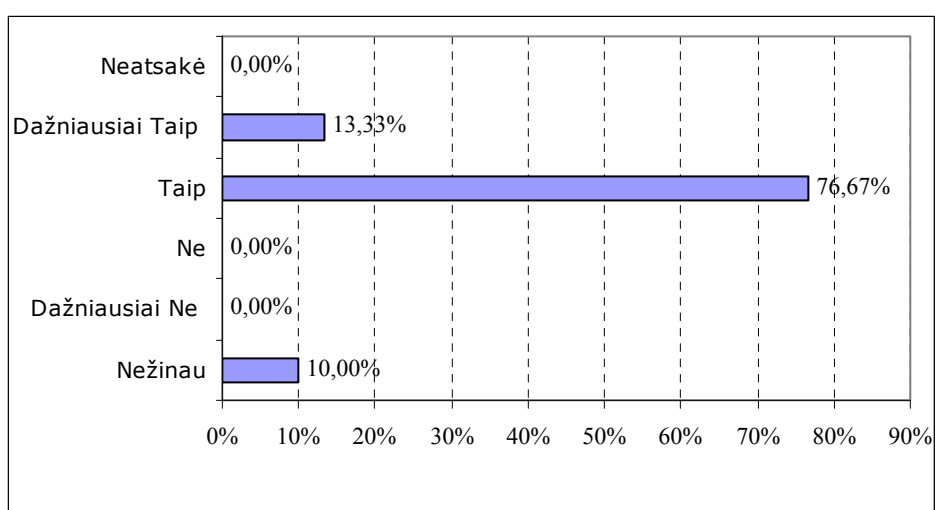
48 pav. Kolegijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia vertinti procesus



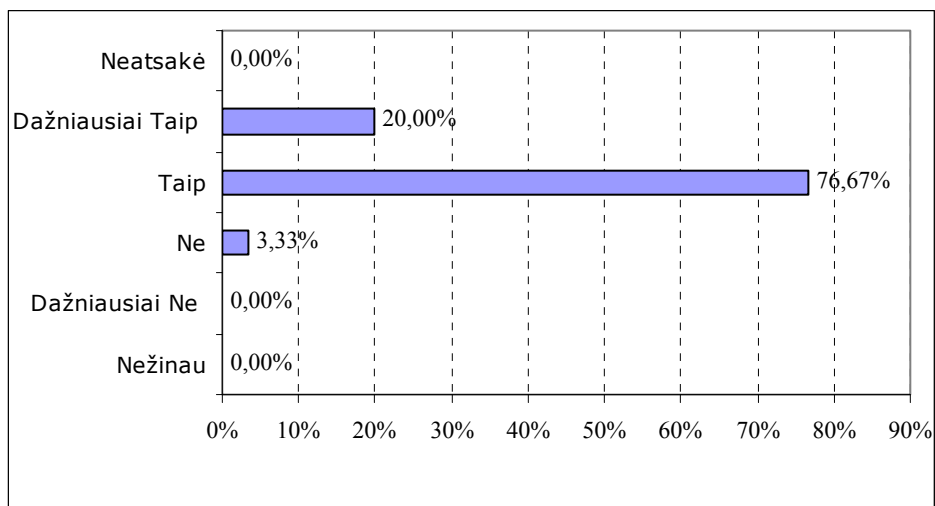
49 pav. Kolegijoje yra nustatyti tam tikri kriterijai, kurie leidžia įvertinti pasiektus rezultatus



50 pav. Kolegijoje yra atliekama savianalizė



51 pav. Kolegijoje atliekami patikrinimai ar kokybės vadybos sistema atitinka reikalavimus



52 pav. Kolegijoje planuotai atliekami vidaus auditai

		K1	K2	K3	K4	K5
K1	r	1				
	p	0,00				
	N	27				
K2	r	0,92	1			
	p	0,00	0,00			
	N	27	29			
K3	r	0,86	0,75	1		
	p	0,00	0,00	0,00		
	N	27	29	30		
K4	r	1,00	0,88	0,90	1	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	
	N	27	29	30	30	
K5	r	0,74	0,71	0,83	0,83	1
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	27	29	30	30	30

Orientavimo į klientus principo elementų koreliacija

		Atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbdavių poreikių patenkinimą					
		<i>Dažniausiai Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Dažniausiai Ne</i>	<i>Nežinau</i>	Viso:
Atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti darbdavių poreikius;	<i>Dažniausiai Taip</i>	7	2	0	0	0	9
	<i>Taip</i>	0	11	2	2	0	15
	<i>Ne</i>	0	0	0	0	3	3
	<i>Dažniausiai Ne</i>	0	0	0	0	3	3
Viso:		7	13	2	2	6	30

5lentelė. 1 ir 3 klausimų kryžminė klasifikacija

		Atliekami tyrimai, leidžiantys įvertinti studentų poreikių patenkinimą				
		<i>Dažniausiai Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Dažniausiai Ne</i>	Viso:
Atliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti studentų poreikius	<i>Dažniausiai Taip</i>	9	0	0	0	9
	<i>Taip</i>	0	15	3	2	20
	<i>Nežinau</i>	0	0	0	1	1
Viso:		9	15	3	3	30

6 lentelė. 2 ir 4 klausimų kryžminė klasifikacija

		Vadovai aiškiai nustato darbuotojų pareigas ir atsakomybę			
		<i>Dažniausiai Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Dažniausiai Ne</i>	Viso:
Vadovai aiškiai paskirsto užduotis darbuotojams	<i>Dažniausiai Taip</i>	12	2	0	14
	<i>Taip</i>	0	10	0	10
	<i>Ne</i>	0	0	2	2
	<i>Dažniausiai Ne</i>	0	0	4	4
Viso:		12	12	6	30

7 lentelė. 7 ir 8 klausimų kryžminė klasifikacija

		Darbuotojai aktyviai prisideda prie kolegijos veiklos efektyvumo didinimo				
		<i>Dažniausiai Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Nežinau</i>	Viso:
Darbuotojai yra įtraukiami į nuolatinį kolegijos veiklos kokybės gerinimą	<i>Dažniausiai Taip</i>	10	0	0	0	10
	<i>Taip</i>	6	6	0	0	12
	<i>Dažniausiai Ne</i>	0	3	1	0	4
	<i>Nežinau</i>	0	0	0	4	4
Viso:		16	9	1	4	30

8 lentelė. 14 ir 15 klausimų kryžminė klasifikacija