



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Lina Graževičienė

**ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ  
KOKYBĖS VERTINIMAS**

**QUALITY ASSESSMENT OF SERVICES PROVIDED  
BY EDUCATION ORGANIZATIONS**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadyba specializacija

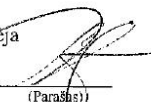
Verslas studijų kryptis

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS  
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėja

  
(Parasas)  
prof. dr. Renata Korsakienė  
(Vardas, pavardė)

2021-12-21

(Data)

Lina Graževičienė

ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ  
KOKYBĖS VERTINIMAS

QUALITY ASSESSMENT OF SERVICES PROVIDED BY  
EDUCATION ORGANIZATIONS

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621 ILX058

Organizacijų vadyba specializacija

Verslas studijų kryptis

Vadovas

prof. dr. Ilona Skačkauskienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

  
(Parasas)

2021-12-21

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas

doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

  
(Parasas)

2021-12-20

(Data)

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Verslas studijų kryptis  
Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058  
Organizacijų vadyba specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėja

(Parašas)

prof. dr. Renata Korsakienė  
(Vardas, pavardė)

(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO

UŽDUOTIS

2020 -11-12

Vilnius

Studentei Lina Graževičienei.....  
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimas  
patvirtinta 2020 m. lapkričio 11 d. dekanų potvarkiu Nr. 177vv.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2021 m. gruodžio 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

- 1) išanalizuoti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ypatumus, modelius ir metodus;
- 2) parengti ugdytinių ir ugdytojų požiūrį į švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę vertinimo metodiką;
- 3) ištyrus ugdytinių ir ugdytojų požiūrį į švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, nustatyti švietimo paslaugų kokybės tobulinimo kryptis;
- 4) remiantis empirinio tyrimo rezultatais pateikti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo siūlymus.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

Lietuvių kalbos konsultantas:

doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

(Mokst. laipsnis/pedag. vardas, pavardė)

Vadovas

(Parašas)

prof. dr. Ilona Skačkauskienė

(Mokst. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

(Parašas)

Lina Graževičienė

(Vardas, pavardė)

2020 m. lapkričio mėn 12 d.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas Verslo vadybos fakultetas Vadybos katedra	ISBN ..... ISSN ..... Egz. sk. .... Data .....*.....*.....
Antrosios pakopos studijų <b>Verslo vadybos</b> programos magistro baigiamasis darbas Pavadinimas <b>Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimas</b> Autorius <b>Lina Graževičienė</b> Vadovas <b>Iona Skačkauskienė</b>	
<b>Kalba:</b> lietuvių	
<b>Anotacija</b> Baigiamajame magistro darbe nagrinėjami švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės teoriniai ir praktiniai apsektai bei kokybę lemiantys veiksniai. Švietimo paslaugas teikianti organizacija pasižymi savitumu, todėl yra sudėtinga pritaikyti vieną paslaugų kokybės vertinimo metodą ar modelį, kuris tiktų visoms švietimo organizacijoms. Pirmoje dalyje dėmesys skiriamas teorinei švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės sampratai, paslaugų kokybės principų bei paslaugų kokybės modelių analizei. Antroje darbo dalyje yra pateikiama parengta švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodika. Trečioje darbo dalyje analizuojami ugdymo įstaigų pedagogų bei ugdytinių apklausoje rezultatai, pateikiamos baigiamojo magistrinio darbo išvados ir siūlymai. Baigiamojo magistro darbo struktūra: įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, išvados, siūlymai, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 60 p. teksto be priedų, 17 iliustr., 9 lent., 58 literatūros šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.	
<b>Prasminiai žodžiai:</b> švietimo organizacija, kokybė, švietimo paslaugų kokybė, nuolatinis tobulinimas, kokybės vadyba.	

Informacija anotacijoje teisinga.

Lina Graževičienė



Iona Skačkauskienė



Vilnius Gediminas Technical University Faculty of Business Management Department of Management	ISBN Copies No. .... Date .....-.....-.....
Master Degree Studies <b>Business Management</b> study programme Master Graduation Thesis Title <b>Quality Assessment of Services Provided by Education Organizations</b> Author <b>Lina Graževičienė</b> Academic supervisor <b>Ilona Skačkauskienė</b>	
<p style="text-align: right;"><b>Thesis language:</b> Lithuanian</p>	
<b>Annotation</b> <p>The theoretical and practical aspects and quality determinants of the quality of services provided by educational organizations are analyzed in the final master's thesis. An educational service organization is unique, making it difficult to apply a single service quality assessment method or model that is appropriate for all educational organizations. The first part focuses on the theoretical concept of service quality provided by educational organizations, the analysis of service quality principles and service quality models. The second part of the work presents the developed methodology for assessing the quality of services provided by educational organizations. The third part of the work analyzes the results of the survey of pedagogues and students of educational institutions, presents the conclusions and suggestions of the final master's thesis.</p> <p>Structure: introduction, 3 main chapters, conclusions and suggestions, references. Thesis consist of 60 p. text without appendixes, 17 pictures, 9 tables, 58 references. Appendixes are included.</p>	
<b>Keywords:</b> educational organization, quality, quality of educational services, continuous improvement, quality management.	

The information in the annotation is correct.

Lina Graževičienė



Ilona Skačkauskienė



## SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2021-12-21

(Data)

Šiuo sutikimu aš, Lina Graževičienė (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų Duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
- Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
- Teisė į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
- Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
- Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

*Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.*

*Lina Graževičienė*

[Duomenų subjekto vardas, pavardė, parašas]

Duomenų valdytojo rekvizitai:  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Juridinio asmens kodas: 111950243  
Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius  
Tel. (8 5) 274 5030  
Faks. (8 5) 270 0112  
El. paštas: vgtu@vgtu.lt  
PVM mokėtojo kodas: LT119502413

Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.lt

Vilniaus Gedimino technikos universiteto  
egzaminų sesijų ir baigiamųjų darbų  
rengimo bei gynimo organizavimo tvarkos  
aprašo  
2 priedas

**(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)**

**VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS**

Lina Graževičienė, 20200759

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Verslo vadyba, OVfm-20

(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)**

**SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2021 m. gruodžio 21 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimas“ patvirtintas 2020 m. lapkričio 11 d. dekano potvarkiu Nr. 177vv, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Parenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: profesorius daktaras Ilona Skačkauskienė. Mano darbo vadovas profesorius daktaras Ilona Skačkauskienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

  
\_\_\_\_\_  
(Parasė)

Lina Graževičienė  
(Vardas ir pavardė)

## TURINYS

ĮVADAS.....	12
1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI.....	15
1.1. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės koncepcija .....	15
1.2. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę lemiantys veiksniai .....	21
1.3. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modeliai ir metodai ...	24
2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO METODIKA.....	29
3. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	34
3.1. Lietuvos švietimo sistemos charakteristika .....	34
3.2. Pedagogų ir ugdytinių anketinės apklausos rezultatų analizė.....	35
3.2. Ekspertų vertinimo rezultatai .....	46
3.3. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės gerinimo pasiūlymai.....	52
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
LITERATŪRA .....	61
PRIEDAI .....	65



## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Švietimo paslaugų klasifikacija .....	16
2 pav. Švietimo kokybės samprata UNESCO .....	17
3 pav. Kokybės suvokimas švietimo organizacijoje.....	20
4 pav. Švietimo paslaugų kokybę lemiantys veiksniai .....	21
5 pav. Švietimo paslaugų kokybės vertinimo modelis .....	27
6 pav. Lietuvos švietimo sistema.....	34
7 pav. Respondentų nuomonė apie paslaugų kokybę, proc. ....	36
8 pav. Ugdymo kokybę lemiantys veiksniai.....	37
9 pav. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės trūkumai, proc. ....	38
10 pav. Trikdžiai siekti aukštos paslaugų kokybės, proc. ....	39
11 pav. Švietimo paslaugų kokybę gerinantys veiksniai, proc.....	40
12 pav. Ekspertų nuomonė apie švietimo paslaugų kokybės sampratą.....	46
13 pav. Švietimo paslaugų kokybės vertinimo metodai .....	47
14 pav. Ekspertų nuomonė apie pasiūlymų ir skundų teikimą.....	48
15 pav. Ekspertų nuomonė apie gerąją patirtį .....	49
16 pav. Švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės gerinimo modelis.....	54
17 pav. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sritys .....	57

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kokybės sąvokos apibrėžimai.....	15
2 lentelė. Švietimo paslaugų kokybės vertinimo modeliai ir metodai.....	24
3 lentelė. Ekspertų charakteristika.....	32
4 lentelė. Švietimo organizacijos kokybės samprata pagal demografinius požymius.....	35
5 lentelė. Pasiekimų ir pažangos vertinimas.....	41
6 lentelė. Ugdymo organizavimo srities vertinimas .....	42
7 lentelė. Ugdymo aplinkos srities vertinimas .....	44
8 lentelė. Ugdymo aplinkos srities vertinimas .....	45
9 lentelė. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės gerinimo pasiūlymai.....	52

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

- 1 priedas. Anketa švietimo organizacijų darbuotojams
- 2 priedas. Ekspertinio interviu klausimai
- 3 priedas. Anketa mokiniams ir studentams
- 4 priedas. Straipsnis

## ĮVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Šiuolaikinės švietimo organizacijos veikia dinamiškoje ir nuolat kintančioje aplinkoje bei susiduria su išorinės aplinkos keliamais iššūkiais. Švietimo paslaugas teikianti organizacija pasižymi savitumu, todėl yra sudėtinga pritaikyti vieną paslaugų kokybės vertinimo metodą ar modelį, kuris tiktų visoms švietimo organizacijoms. Švietimo organizacijos suvokiama kokybė įpareigoja švietimo organizacijas nuolat ieškoti būdų, kaip pasiekti kuo geresnių rezultatų. Švietimo organizacijos ugdydamos mokinius bei studentus, turi atsižvelgti į ateities tendencijas, įvertinti, kokių savybių bei kompetencijų reikės sėkmingai savirealizacijai. Besikeičiantys visuomenės reikalavimai, vykstantys pokyčiai visuomeniniame gyvenime bei darbo srityse lemia ir tai, kokius piliečius turi rengti švietimo organizacijos.

Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas apima sistemingą švietimo programų ir procesų peržiūrą, siekiant išlaikyti ir pagerinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę. Kokybės užtikrinimo mechanizmų (priemonių, procesų ir veikėjų) struktūra įvairiose švietimo organizacijose skiriasi, tačiau švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo bendras tikslas yra tobulinti ugdymo procesą, o galutinis tikslas yra padėti švietimo organizacijos dalyviams pasiekti geriausių rezultatų.

Kokybės užtikrinimo metodai ir modeliai gali apimti išorinius ir vidinius švietimo organizacijų mechanizmus. Išoriniai mechanizmai gali apimti nacionalinius ar regioninius švietimo organizacijų vertinimus ir (arba) didelio masto ugdytinių vertinimus. Vidiniai mechanizmai gali apimti švietimo organizacijos veiklos bei procesų įsivertinimą, personalo vertinimą ir ugdymo įstaigoje taikomą ugdytinių vertinimą. Kokybės vertinimo priemonės turi skirtingus, tačiau vienas kitą papildančius tikslus. Idealiu atveju jie yra nuoseklios, integruotos paslaugų kokybės vertinimo sistemos dalis, turinti skirtingus mechanizmus, palaikančius ir stiprinančius vienas kitą. Produktyvus sistemos dalių bendradarbiavimas gali užtikrinti aiškų dėmesį švietimo organizacijos plėtrai, teikiant duomenis apie tokius aspektus kaip švietimo organizacijos klimatas ir visų švietimo organizacijos bendruomenės narių gerovė, efektyvus ugdymas bei naujovių poveikis (Kusainov, 2016).

Moksliniuose tyrimuose pasigendama naujesnių švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės tyrimų. SERQUAL paslaugų kokybės vertinimo metodas analizuotas ne viename moksliniame tyrime, vertinant švietimo paslaugų kokybę. Sahin (2011) atliko tyrimą trijuose universitetuose Ankaroje, Turkijoje, tyrimo rezultatai parodė, kad studentai nebuvo patenkinti švietimo paslaugų kokybe. Richard ir Adams (2013) įvertino švietimo paslaugų kokybę JAV bei nustatė, jog tyrime dalyvavę studentai įvertino suteiktas švietimo paslaugas

kaip nepatenkinamas. Zafiropoulos (2014) tyrė paslaugų kokybę aukštojo mokslo įstaigoje Graikijoje. Tyrimo metu autorius nustatė reikšmingą skirtumą tarp darbuotojų ir studentų paslaugų kokybės suvokimo ir lūkesčių. Galavandi, Salimkandi ir Aghazadeh (2017) ištyrė švietimo paslaugų kokybę Urimijos universitete, taikydami SERVQUAL modelį. Rezultatai atskleidė reikšmingus skirtumus tarp suvokiamų ir laukiamų paslaugų kokybės aspektų, tokių kaip patikimumas, atskaitomybė, užtikrinimas ir empatija. Studentų lūkesčiai viršijo jų suvokiamą kokybę ir jie nebuvo patenkinti nė vienu iš kokybės aspektų.

**Darbo problema.** Kokybės kontrolė švietimo organizacijose garantuoja teikiamų švietimo paslaugų (edukacinių ir socialinių) efektyvumą, rezultatyvumą, naudingumą, tačiau švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę yra sudėtinga įvertinti. Suderinti ir išpildyti švietimo organizacijos bendruomenės lūkesčius, norus, poreikius bei vykdyti švietimo organizacijai deleguotas funkcijas yra sudėtingas procesas, nes švietimo kokybė dažnai priklauso nuo išorinių veiksnių (politinių, ekonominių ir socialinių) (Martišauskienė, Trakšėlys, 2017). Darbo problemą atskleidžia ir tai, jog švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė yra analizuota fragmentiškai, pasigendama išsamių tyrimų, atskleidžiančių švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sritis ir rezultatus.

**Darbo objektas** – švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė.

**Darbo tikslas** – išanalizavus švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę ir atlikus anketinę apklausą, pateikti paslaugų kokybės tobulinimo siūlymus.

**Darbo uždaviniai:**

1. išanalizuoti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ypatumus, modelius ir metodus;
2. parengti ugdytinių ir ugdytojų požiūrio į švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę vertinimo metodiką;
3. ištyrus ugdytinių ir ugdytojų požiūrį į švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, nustatyti švietimo paslaugų kokybės tobulinimo kryptis;
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais pateikti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo siūlymus.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių lyginamoji analizė, sintezė. Šie metodai taikomi siekiant išnagrinėti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ypatybes, atskleidžiant vertinimo modelius ir metodus.
2. Anketinės apklausos metodas. Šis metodas leido surinkti duomenis apie švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimą.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, išvados, siūlymai, literatūros sąrašas. Baigiamojo darbo apimtis – 60 puslapių be priedų.

Pirmoje dalyje dėmesys skiriamas teorinei švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės sampratai, paslaugų kokybės principų bei paslaugų kokybės modelių analizei. Antroje darbo dalyje yra pateikiama parengta švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodika. Trečioje darbo dalyje analizuojami ugdymo įstaigų pedagogų bei ugdytinių apklausos rezultatai, pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai ir siūlymai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad paslaugų kokybė švietimo organizacijose yra vertinama palankiai, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į švietimo bendruomenės bendradarbiavimą, personalo kvalifikacijos kėlimą, finansavimo gerinimą. Ekspertų nuomone, gerinant švietimo paslaugų kokybę turėtų būti aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija. Taip pat reikėtų gerinti švietimo teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę kuriant ir plėtojant universalius daugiafunkčius centrus ir modernizuojant suaugusiųjų švietimo institucijas, skatinti pedagogų kvalifikacijos kėlimą, mokinių susidomėjimą neformaliu švietimu bei pokyčius planuoti racionaliai įvertinant pokyčių naudą ir būtinumą.

# 1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės koncepcija

Kaip ir bet kuri kita veiklos sritis, švietimo organizacijų paslaugų teikimas nuolat keičiasi ir tobulėja, tačiau, žvelgiant iš tiesiogiai švietimo sferoje dalyvaujančių asmenų perspektyvos, nesvarbu, ar kalbame apie tuos, kurie teikia, ar apie tuos, kurie gauna švietimo paslaugas, vienas universalus elementas išsiskiria kaip geriausiai apibūdinantis švietimo paslaugas – kokybė. Jungtinių Tautų (2015), darnaus vystymosi tiksluose apibrėžtų nuostatų vienas iš svarbiausių tikslų yra kokybiškas švietimas. Įprastai švietimas yra susijęs su skurdo mažinimu ir sutarimas yra tas, kad švietimas padeda sumažinti nelygybę visame pasaulyje – 100 balų skalėje kiekvienai papildomi mokslo metai sumažina GINI koeficientą 1,4 balo (Eurostat duomenų bazė, 2020). Kokybiško švietimo ir mokymosi visą gyvenimą sąsaja yra pozityvių socialinių ir ekonominių pokyčių įgalintojas, be to, kokybiškų švietimo paslaugų teikimas svarbu norint pasiekti kitus tvarius tikslus (Streianu, 2020). Švietimo kokybė yra pagrindinis gerovės ir žmogaus evoliucijos veiksnys.

Moksliniuose šaltiniuose nėra pateikiama vienos kokybės apibrėžties, kokybės sąvokos apibrėžtys pateikiamos 1 lentelėje.

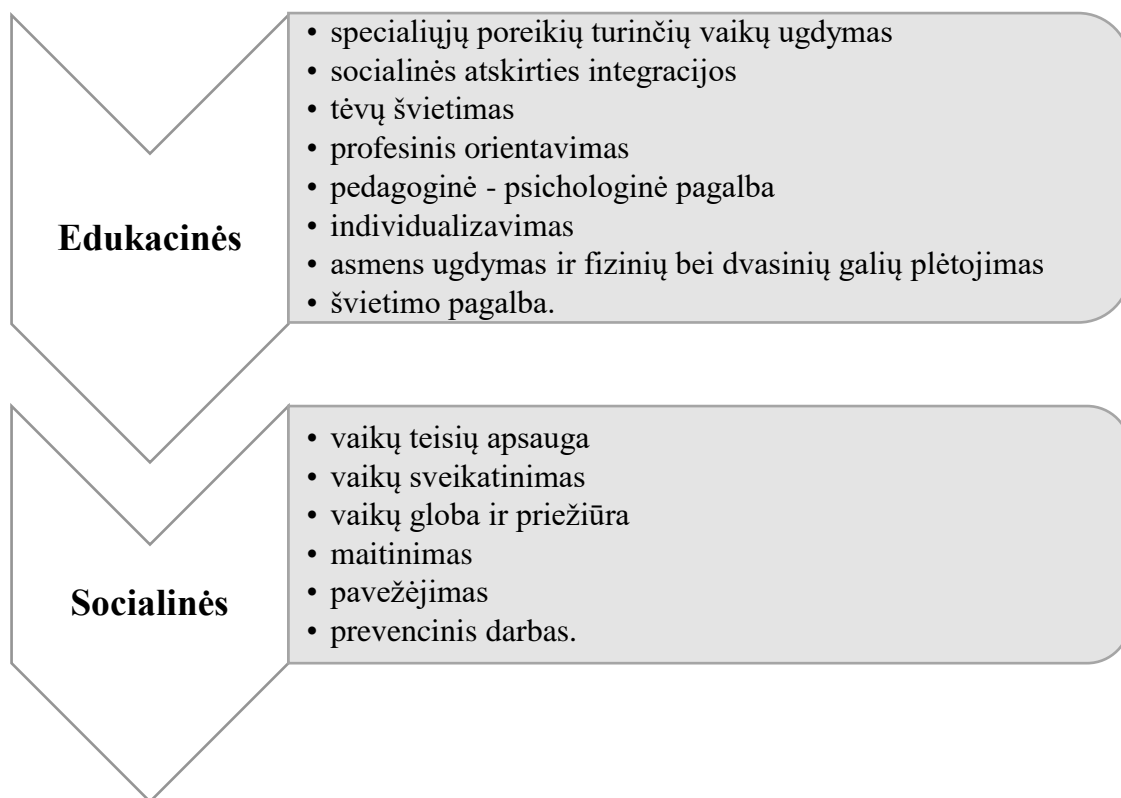
**1 lentelė. Kokybės sąvokos apibrėžtys**

Autorius	Kokybės sąvoka
Nezhad, 2014	Vartotojų lūkesčiai ir suvokimas apie teikėjo teikiamas paslaugas.
Kavosi, Rahimi ir kt., 2014	Visuma teikiamų paslaugų savybių, kurios nulemia tinkamumą tenkinti vartotojo išreikštus ir numatytus poreikius, apibrėžtus paslaugų vartojimo sąlygose.
Kinesti, 2019	Turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis
Ruževičius, 2007	Produkto ar paslaugos savybių visuma, susijusi su jų atitiktimi tam tikriems nustatytiems reikalavimams
Dulaimi, 2016	Požiūrio forma, atspindinti bendrą supratimą apie įvairių paslaugų charakteristikų skirtumus, kuriuos suvokia ir tikisi paslaugų organizacijų klientai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Nezhad, 2014; Kavosi, Rahimi, 2014; Kinesti, 2019; Dulaimi, 2016; Ruževičius, 2007

Remiantis pateiktais bendrais kokybės sąvokos apibrėžimais galima teigti, jog moksliniuose šaltiniuose kokybė apibrėžiama kaip kompetencija, tobulumas, kainos ir kokybės santykis. Paslaugų kokybės sąvoka yra daugialypė samprata su skirtingais komponentais. Kai kurių tyrinėtojų nuomone, kokybės apibrėžimai yra šie: kokybė tenkina ir viršija kliento poreikius, kokybė yra kiekvieno žmogaus darbas, o kokybė yra nuolat gerinama. Kokybė yra pripažinimas ir atlygis, kokybė yra lyderystė, komandinis darbas, matavimas ir sistemingas problemų sprendimas (Kavosi, Rahimi ir kt., 2014).

Švietimo paslaugų organizacijų kokybės apibrėžtis moksliniuose tyrimuose taip pat sukelia diskusijų ir pateikiamos sąvokos išryškina švietimo paslaugų specifiką. Analizuojant švietimo paslaugų kokybės sampratą tikslinga apibrėžti švietimo paslaugas ir jų struktūrą. Kaip nurodo Martišauskienė ir Trakšelys (2016) švietimo organizacija yra socialinis vienetas, egzistuojantis kaip visos aplinkos dalis ir, siekdamas išlikti, privalo atitikti šios aplinkos reikalavimus bei poreikius. Švietimo paslaugos skirstomos į dvi grupes (žr. 1 pav.).



**1 pav. Švietimo paslaugų klasifikacija**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Martišauskienė ir Trakšelys, 2016

Remiantis 1 paveiksle pateiktu švietimo paslaugų skirstymu, matoma, kad švietimo organizacijos teikia edukacines bei socialines paslaugas, kurių tikslas mažinti socialinę atskirtį tarp skirtingų socialinių grupių ir vienodai visus ugdytinius, nepaisant jų turimų gabumų ir socialinės padėties, įtraukti į ugdymo ir ugdymosi procesą, teikti švietimo paslaugas ne tik

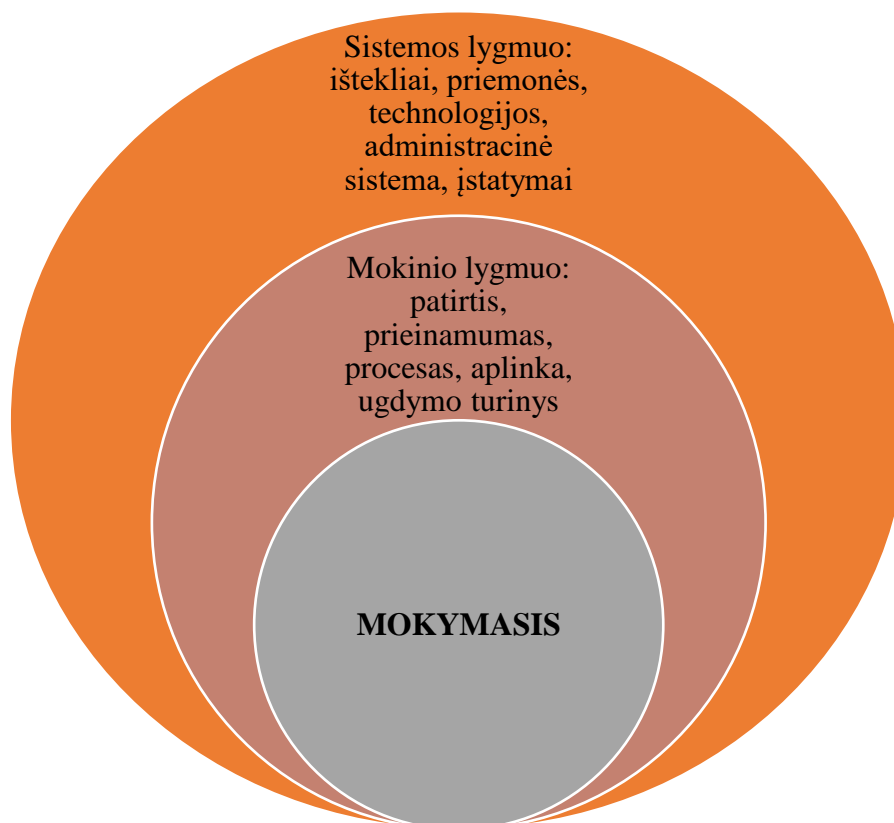


ugdytiniams, bet ir jų tėvams bei globėjams, į švietimo organizacijos veiklą įtraukti visą švietimo organizacijos bendruomenę.

Švietimo paslaugų kokybės samprata nėra tiesiogiai apibrėžiama. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 37 straipsnyje užsimenama apie švietimo kokybę, tačiau apibrėžiama, kas atsakingas už švietimo kokybės užtikrinimą, kas gali inicijuoti švietimo paslaugų kokybės gerinimą ir panašiai, tačiau pati švietimo kokybės samprata nėra sukonkretinta, tik leidžiama suprasti, kad ji yra organiška, teigiant, kad „kokybės samprata kuriama visuomenės, švietimo dalyvių ir švietimo valdymo subjektų“ (Švietimo įstatymas, 1991).

Švietimo paslaugų kokybė suvokiama kaip, bendras susitarimas dėl švietimo teikiamų paslaugų keliamų tikslų, jų siekimo būdų ir vertinimo kriterijų. Dėl šių bendrų tikslų tariausi ugdytiniai, tėvai, specialistai (pedagogai, švietimo organizacijos vadovai ir kiti švietimo organizacijos specialistai) ir įvairių lygmenų politikai. „Švietimo kokybę lemia atskirų švietimo sistemos ir jos aplinkos elementų – indėlio, lyderystės ir vadybos, mokymo ir mokymosi procesų, rezultatų, švietimo poveikio ir pasekmės bei konteksto sąveika ir dermė.“ (Švietimo problemos analizė, Nr.13, 2013, p. 1).

Švietimo kokybės samprata į besimokantįjį orientuotu požiūriu grindžiama 2006 m. pasiūlytame UNESCO švietimo kokybės apibrėžime. Ji grindžiama socialinio teisingumo, inkluzijos ir švietimo prieinamumo principais, Vaiko teisių konvencija (žr. 2 pav.).



**2 pav. Švietimo kokybės samprata UNESCO**

Šaltinis: sudaryta pagal Pigozzi, 2006

Šioje koncepcijoje mokymasis yra pats svarbiausias, todėl turėtų būti modelio apie švietimo kokybę centre. Indėlis, procesai, aplinka ir rezultatai veikia ir skatina mokymąsi (arba jam trukdo), todėl taip pat yra svarbūs. UNESCO švietimo kokybės sampratos modelyje išskiriami du lygmenys: vidinis besimokančiojo, veikiančio mokymosi aplinkoje, lygmuo bei išorinis – švietimo sistemos, kuriančios mokymosi patirtis ir jas remiančios, lygmuo. Šiame modelyje mokymo ir mokymosi metodai, mokymosi aplinka, taip pat švietimo organizavimo dėmenys suvokiami kaip orientuoti į besimokantįjį.

Lietuvos Valstybinėje švietimo 2013–2022 metais strategijoje išskirtas II prioritetas: Švietimo kokybės kultūra. Strategijoje pabrėžiama, kad gerinant švietimo paslaugas teikiančių organizacijų paslaugų kokybę reikia atkreipti dėmesį, kad visuomenė mažai žino apie naujausius ugdymo tikslus, kuriais siekiama ugdyti oficialiuose dokumentuose įtvirtintas kompetencijas, nes menkai įsitraukia į jų formavimą. Vyrauja nuomonė, kad reikalingos kompetencijos, ypač susijusios su kūrybiškumu, technologinėmis žiniomis, komunikacija, verslumu, organizuotumu, nėra ugdomos arba neišugdomos, nes trūksta šių kompetencijų: vertinimo ir pripažinimo. Taip pat akcentuojamas kokybės valdymo savireguliacijos įgyvendinimas ir darbuotojų pastangos siekiant organizacijos tikslų būtinos veiklos ir teikiamo ugdymo kokybei stiprinti. Užtikrinti, kad organizacijos, teikdamos švietimo paslaugas, visapusiškai išnaudotų integruotas informacijos valdymo sistemas.

Taip pat nurodoma, kad „Lietuvos švietimo vizija – kiekvienas vaikas, jaunas ir suaugęs žmogus Lietuvoje siekia ir nesunkiai randa kur mokytis, šalies švietimo sistemą sudaro valstybinės, savivaldybių ir nevalstybinės nuolat tobulėjančios, tarpusavyje ir su partneriais bendradarbiaujančios švietimo organizacijos, kurių darbuotojai turi autoritetą visuomenėje ir palaiko nuolatinę diskusiją dėl šalies švietimo plėtotės, Lietuvos valstybės ir jos žmonių sėkmės ir kultūros bei ūkio plėtos, atsižvelgiant į miesto ir kaimo darnią raidą” (Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija, 2014, 2.2 str., p. 3).

Švietimo kokybės tema buvo atlikta daug mokslinių tyrimų ir apibrėžiant, ką reiškia švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, ir stengiantis įvertinti švietimo sektoriaus kokybę. Svarbiausias mokslinis tyrimas apibrėžiant švietimo paslaugų kokybę gali būti Harvey ir Green (1993), nes daugelis vėlesnių tyrėjų išvalgas grindžia minėtų autorių tyrimo rezultatais. Nors jų apibrėžimas ir švietimo kokybės diferencijavimas buvo sutelktas į aukštąjį mokslą, juos vis tiek galima taikyti vertinant švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, nes autoriai pateikia bendrą švietimo kokybės apibrėžimo kategoriją, pateikiant daugybę skirtingų kokybės sąvokų sugrupuotų į penkis atskirus, bet tarpusavyje susijusius mąstymo būdus (Dulaimi, 2016).

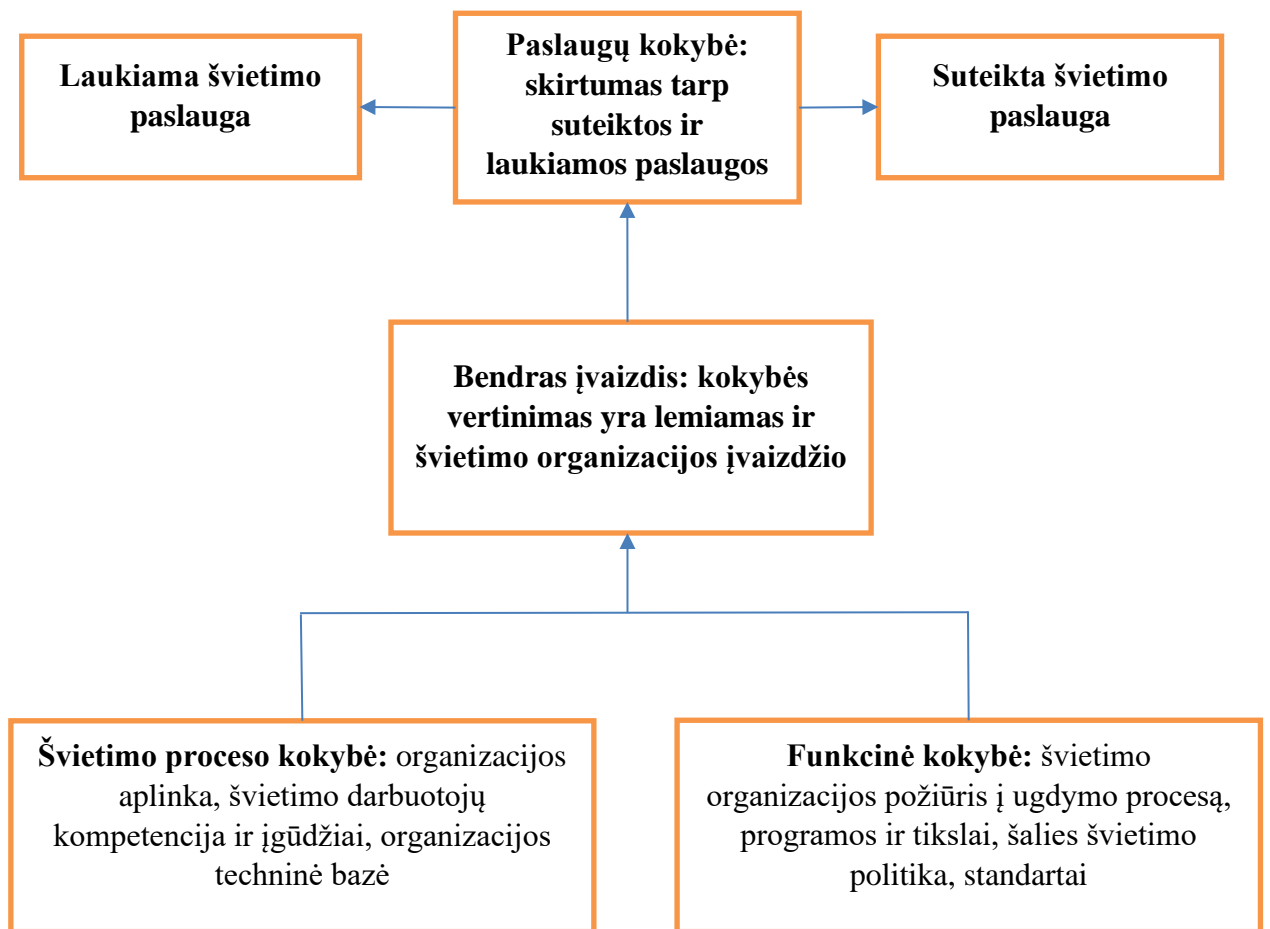
Švietimo paslaugų kokybė gali būti apibūdinama kaip išskirtinumas. Išskirtinis terminas reiškia, kad kokybė yra kažkas ypatingo, kuri galima išskirti iš kitų. Kokybė laikoma kompetencija, kuri viršija labai aukštus standartus, kurių beveik negalima pasiekti. Galutinis kokybės vertinimas kaip išskirtinis, nes kokybiškas produktas apibrėžiamas kaip tas, kuris išlaikė kokybės patikrą, pagrįstą pasiekiamais kriterijais. Šiuo požiūriu galima sakyti, kad kokybė yra mokslinės kokybės kontrolės rezultatas, o kokybė pagerėja, jei keliami standartai paslaugų teikimui. Švietimo paslaugų kokybė gali būti suprantama kaip atitiktis numatytiems švietimo paslaugų teikimo kriterijams bei standartams (Nezhad, 2014).

Švietimo paslaugų kokybė kaip tobulumas ar nuoseklumas. Ši kokybės samprata yra orientuota į švietimo procesą ir nustato tikslus, kurių siekiama organizuojant švietimo procesą. Šioje sąvokoje vartojamas terminas „nuliniai defektai“ ir apibūdina kokybę pagal sugebėjimą puikiai ir nuosekliai atitikti tam tikrą specifikaciją. Be to, ši nuomonė akcentuoja prevenciją, o ne tikrinimą ir visada stengiasi užtikrinti, kad viskas būtų padaryta teisingai pirmą kartą. Skatinant kokybišką kultūrą būtų galima išvengti nulinių defektų, kai už kokybę atsakingi visi organizacijos nariai, o ne tik kokybės kontrolieriai (Dulaimi, 2016).

Švietimo paslaugų kokybė kaip tinkamumas tikslui pasiekti. Pagal šią koncepciją kokybė vertinama pagal tai, kiek produktas ar paslauga atitinka paskirtį. Ši nuomonė yra išskiriama į dvi subkoncepcijas, kurios yra tinkamumas tikslui, pagrįstas kliento specifikacijomis, ir tinkamumas tikslui, pagrįstas švietimo organizacijos misija ar tikslais. Pats klientas švietimo sektoriuje nėra aiškus, ar jis yra paslaugos vartotojas (ugdytinis), ar tie, kurie moka už paslaugą (pvz., vyriausybė, darbdaviai, tėvai), ar turėtų būti įtraukti kiti suinteresuoti subjektai (pvz., akademinis personalas).

Švietimo paslaugų kokybė kaip kainos ir kokybės santykis. Kai kokybė yra susijusi su kainos ir kokybės santykiu, svarbiausia atsižvelgti į efektyvumą. Yra du būdai įvertinti kokybę atsižvelgiant į kainos ir kokybės santykį, veiklos rodikliai, kurie rodo organizacijos atskaitomybę klientams. Transformuojantis kokybės požiūris apima kokybinius pokyčius. Švietimas nėra paslauga klientui, o nuolatinis dalyvio, nesvarbu, ar tai studentas, ar tyrėjas, transformacijos procesas. Tokia situacija veda prie transformuojančios švietimo kokybės sąvokos dedamųjų, t.y. dalyvio stiprinimas ir dalyvio įgalinimas (Kinesti, 2019).

Švietimo organizacijos paslaugų kokybė gali būti suvokiama vertinant laukiamą paslaugą ir suteiktą paslaugą (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009). Paslaugų teikimo vertinimas apima tiek techninės, tiek funkcinės kokybės suvokimą. Paslaugų kokybės suvokimas švietimo paslaugas teikiančiose organizacijose apibendrinimas pateikiamas 3 paveiksle.



### 3 pav. Kokybės suvokimas švietimo organizacijoje

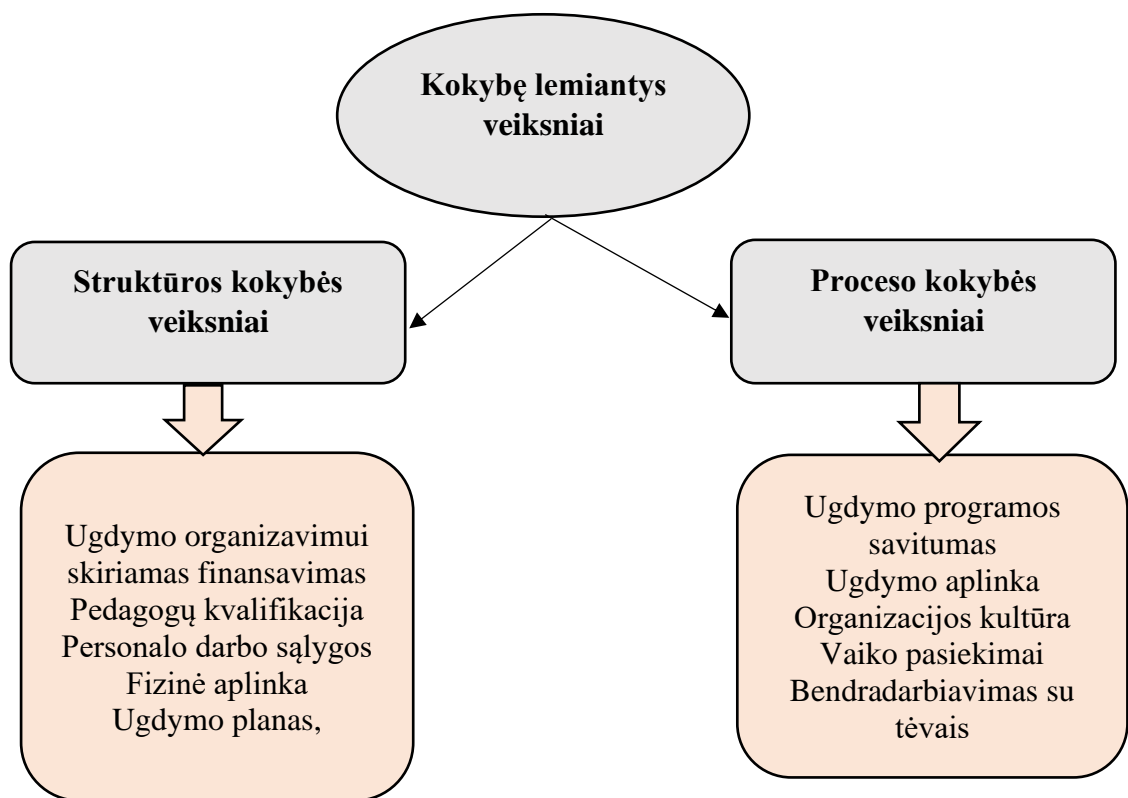
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Bagdonienė ir Hopėnienė, 2009

Remiantis paveiksle pateiktu švietimo organizacijos paslaugų kokybės suvokimu, galima teigti, kad vertinant paslaugų kokybę atkreipiamas dėmesys į vartotojų lūkesčius, t. y. kokios paslaugos bei kokios kokybės vartotojai tikisi bei suteiktos paslaugos kokybę. Švietimo organizacijos paslaugų kokybė vertinama dviem aspektais: švietimo proceso kokybė, tai ugdymo organizacijos aplinka, techninė bazė, švietimo darbuotojų kompetencija, žinios ir įgūdžiai. Funkcinė kokybė apima švietimo organizacijos personalo požiūrį į teikiamas paslaugas bei ugdytinius, apima švietimo programas ir tikslus, šalies švietimo politiką bei taikomus švietimo paslaugų teikimo standartus. Apibendrinant galima teigti, jog kokybiškas švietimas – tai švietimas, atliepiantis nuolatos besikeičiančius visuomenės ugdymosi poreikius pagal švietimo paslaugą teikiančios organizacijos ar Valstybės pasirinktą pagrindinį švietimo elementą: iš ugdytinio perspektyvos – švietimo centre yra ugdymo procesas; iš visuomenės perspektyvos – rezultatai, kuriantys ekonominę naudą yra švietimo kokybės pagrindas.

## 1.2. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę lemiantys veiksniai

Aukštesnio lygio kokybė ir kokybės standartai turi būti pagrindinis bet kurios švietimo organizacijos dėmesio centre, neatsižvelgiant į organizacijos veiklos profilį. Kadangi švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės suvokimas turi daug aspektų, kas gali sukelti sunkumų apibrėžiant paslaugų kokybę. Dažnai teigiama, kad švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė priklauso nuo aplinkos būklės ir sąlygų, kuriomis švietimo organizacija vykdo konkrečias užduotis, taip pat nuo konkrečių studijų krypties standartų. Švietimo organizacijos paslaugų kokybė ir jos komponentai negali būti apibendrinti ar organizuoti pagal iš anksto nustatytą modelį todėl švietimo paslaugų kokybė priklauso nuo pedagogų ir ugdytinių galimybių ir įgūdžių (Manzoor, 2018).

Galima teigti, kad yra dvi pagrindinės švietimo paslaugų kokybę lemiančių veiksnių grupės: struktūros kokybės veiksniai ir proceso kokybės veiksniai (žr. 4 pav.).



4 pav. Švietimo paslaugų kokybę lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta pagal Manzoor, 2018

Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė gali skirtis priklausomai nuo daugelio veiksnių: mokymo sistemos, teikiamų programų, pedagogų medžiagos dėstymo kokybės ir mokymosi aplinkos, kurioje teikiamas švietimas (McAleese, 2013). Pedagogai, atsakingi už

žinių suteikimą ugdytiniams, turi būti tam tikros kvalifikacijos, todėl turi būti laikomasi atrankos procedūros, tam kad atrinkti aukščiausios kvalifikacijos specialistus. Be to, ugdymo sistema, kurią taiko tam tikra institucija, taip pat lemia teikiamų paslaugų kokybę. Jeigu programos kuriamos atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, ekonominę šalies situaciją, suteikiant ugdytiniams aktualią informaciją, darytina prielaida, kad tokios švietimo organizacijos paslaugų kokybė atitiks klientų poreikius bei lūkesčius.

Kiti tyrimai (Dulaimi, 2016, Manzoor, 2018) parodė, kad geros kokybės švietimo paslaugų teikimas priklauso nuo tokių veiksnių: aukštos kokybės organizacinė švietimo organizacijos kultūra, ypatingas dėmesys švietimui, kompetentinga mokymo įstaiga, dalyvaujanti nuolatiniame ugdytinių profesiniame tobulinime, vadovybė sutelkianti dėmesį į nuolatinį tobulinimą. Švietimo proceso struktūra, mokymo metodai, vertinimo metodai ir tarpasmeniniai santykiai yra svarbiausi rodikliai, lemiantys švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę. Efektyvaus švietimo proceso prioritetai yra mokymo metodai ir pedagogų sugebėjimas perduoti žinias.

Taip pat mokslininkų darbuose yra išskiriami ir kiti veiksniai, kurie lemia mokymo ir mokymosi sėkmę. Siekiant užtikrinti aukštą teikiamų švietimo paslaugų kokybę ištekliai išskiriami kaip esminis veiksnys lemiantis kokybę. Ištekliai, skirti švietimo procesui palaikyti, ir tiesioginiai būdai, kuriais šie ištekliai yra valdomi yra svarbus švietimo proceso elementas, kadangi mokyklos be mokytojų, vadovėlių ar mokymosi medžiagos negalės atlikti efektyvaus darbo. Ištekliai yra svarbūs švietimo kokybei, taip pat moksliniuose tyrimuose išskiriami pagrindiniai veiksniai, kurie lemia teikiamų švietimo paslaugų kokybę (Galavandi ir kt., 2017):

- ✓ materialiniai ištekliai: vadovėliai ir kita mokymosi medžiaga, galimybė naudotis klasėmis, bibliotekomis, mokyklos patalpomis ir kita infrastruktūra;
- ✓ žmogiškųjų išteklių sąnaudas sudaro vadovai, administratoriai, kiti pagalbinių darbuotojai, vadovai, inspektoriai ir, svarbiausia, mokytojai. Ugdytojai yra gyvybiškai svarbūs ugdymo procesui. Svarbūs ir mokinių ir mokytojų santykiai, vidutiniai mokytojų atlyginimai ir švietimo išlaidų dalis, paskirstyta įvairiems dalykams. Materialiniai ir žmogiškieji ištekliai kartu vertinami pagal išlaidų rodiklius, įskaitant einamąsias viešąsias išlaidas vienam mokiniui ir švietimui skiriamą BVP dalį;
- ✓ švietimo organizacijos valdymas yra susijęs su organizacijos organizavimo ir valdymo būdais. Galimai svarbių veiksnių, turinčių netiesioginį poveikį mokymui ir mokymuisi, pavyzdžiai yra tvirta lyderystė, saugi ir svetinga švietimo organizacijos aplinka, geras bendruomenės dalyvavimas ir paskatos siekti gerų rezultatų.

Analizuojant švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės veiksnius reikia įvertinti tiek ekonomines, tiek socialines švietimo erdvės formavimo sąlygas ir asmens gyvenimo

sąlygas. Tik tos sąlygos, kurios tam tikru mastu yra palankios asmeniui, gali teigiamai paveikti švietimo erdvę. Tačiau švietimo erdvės formuoti neįmanoma tik iš su dalyku susijusios pozicijos, nes tokia situacija neleidžia sudaryti tinkamų socialinių ir ekonominių sąlygų, taip pat išspręsti valstybės ir visos visuomenės problemų. Švietimo organizacijas rekomenduojama vertinti dviem aspektais: kaip erdvę, turinčią objektyvų pasaulį (socialinės sąlygos), t.y. įvairių objektų, sukuriančių ir užpildančių šią erdvę visuma, ir kaip vietą ir objektą, susijusį su konkrečia dalykine veikla, įskaitant suvokimą, veiksmą ir įtaką (Manzoor, 2018).

Ekonomikos mokslininkai analizuodami šalies ekonominius socialinius veiksnius išskiria: išsilavinimo lygį, kvalifikaciją ir personalo švietimo kokybę, gyvenimo lygį ir gyvenimo būdą, gyventojų kultūrinį lygį, sveikatos priežiūros paslaugų lygį, nedarbo lygį, realias gyventojų pajamas, paslaugų teikimą, valstybės fiskalinė politika ir gyventojų pajamų formavimo politika (minimalus atlyginimas, pensijos skalė). Praktiškai kiekviena iš šių socialinių ir ekonominių sąlygų vienaip ar kitaip turi poveikį švietimo paslaugų kokybei. Švietimo kokybės priklausomybė nuo socialinių ir ekonominių sąlygų bei būtinybė realizuoti atitinkamą visuomenės poreikį reikalauja stebėti socialines ir ekonomines sąlygas, laiku ir tinkamai reaguoti į esamus pokyčius, prognozuoti ir atsižvelgti į galimą riziką (Galavandi, 2017).

Švietimo paslaugas galima vertinti kaip vadybos filosofiją, persipinančią universitetų struktūrą ir kultūrą, siekiant patenkinti studentų ir dėstytojų poreikius per teikiamų paslaugų kokybę. Akcentuojama ir tai, kad per pastaruosius dešimtmečius studentai, mokytojai ir darbdaviai darė spaudimą, siekdami pašalinti arba sumažinti atotrūkį tarp lūkesčių, susijusių su planuojamais ir realiais rezultatais (Dulaimi, 2016).

Apibendrinant analizuotus švietimo paslaugų kokybę lemiančius veiksnius galima teigti, jog išskiriama: struktūros kokybės veiksniai bei proceso kokybės veiksniai. Struktūros kokybės veiksniai apima švietimo organizacijos veiklos finansavimą, švietimo organizacijos darbuotojų kvalifikaciją, organizacijos darbo aplinkos sąlygas bei ugdymo programą. Proceso kokybės veiksniai apima ugdymo aplinką, ugdytinių pasiekimus ir bendradarbiavimą su švietimo organizacijos bendruomene. Švietimo organizacijos paslaugų kokybė yra nulemta ir vadovybės požiūrio bei bendruomenės sutelkimo, siekiant aukštos paslaugų kokybės. Ugdytinių ir ugdytojų bendradarbiavimas, personalo kvalifikacijos kėlimas, suinteresuotumas teikiamų paslaugų kokybe užtikrina švietimo organizacijos veiklos sėkmę.

### 1.3. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modeliai ir metodai

Siekiant efektyviai valdyti paslaugų kokybę, reikia nuolat atlikti paslaugų kokybės vertinimą. Todėl, siekiant užtikrinti kokybės valdymą, reikia nustatyti veiksnius, kuriais remiantis bus vertinama organizacijos teikiamų paslaugų kokybė. Atlikus vertinimą galima nustatyti paslaugų kokybės lygį ir atsižvelgus į tai gerinti teikiamų paslaugų kokybę (Titko ir Lace, 2012).

Moksliniuose šaltiniuose (Kinesti, 2019, Melao, Bastida, Marimon, 2019). Pateikiami įvairūs paslaugų kokybės vertinimo modeliai, kurie gali būti pritaikyti ir švietimo organizacijoms. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros tinklapyje pateikiamos įvairios švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės įsivertinimo metodikos. Susisteminti švietimo paslaugas teikiančių organizacijų kokybės vertinimo modeliai ir metodai pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė. Švietimo teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modeliai ir metodai**

Modelis/metodas	Apibūdinimas
Ofsted modelis	Pildoma savęs (ugdymo organizacijos) vertinimo forma, kuri susideda iš rodiklių, padedančių įvertinti švietimo organizacijos efektyvumą ir pasiūlymų, į ką atkreipti dėmesį bei tobulinti.
Enable modelis	Labiau skirtas specialiosioms ugdymo įstaigoms. Švietimo organizacijos veikla vertinama pagal septynias sritis ir veiklos rodiklius: priėmimas, aplinkos saugumas, politika, tėvų ar globėjų įsitraukimas, ugdymo programa, pažangos vertinimas, nuolatinis profesinis tobulėjimas.
ESSE (effective school self-evaluation)	Įsivertinimo sritys ir indikatoriai: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vizija ir strategija</li> <li>✓ Pagrindinių pasiekimų vertinimas ir tobulinimas</li> <li>✓ Pagrindinių procesų vertinimas ir tobulinimas</li> <li>✓ Vertinimas ir poveikis rezultatams</li> </ul>
EFQM – verslo meistriškumo modelis	Modelis grindžiamas prielaida, kad puikūs rezultatai pasiekiami per lyderystę, institucijų politiką ir strategijas, įgyvendinamas per žmones, partnerystę, išteklius bei procesus.
EKVF – Europos kokybės vadybos fondo modelis	Modelis orientuotas į visus organizacijos veiklos komponentus, tokius kaip lyderystė, partnerystė, strategija, darbuotojai ir procesai.



Modelis/metodas	Apibūdinimas
BVM – bendrasis vertinimo modelis	Orientacija į rezultatą, didelis dėmesys klientui, svarbi lyderystė ir tikslų nuoseklumas, darbuotojų įsitraukimas, nuolatinis tobulėjimas ir inovacijos, bendradarbiavimo plėtra.
SERQUAL	Paslaugų kokybė vertinama analizuojant lauktos ir suteiktos paslaugos kokybės skirtumus.
EQUASS	Kokybės vadybos ir kompetencijos sertifikavimo/pripažinimo programa

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kinesti, 2019, Gudžinskienė, Gečienė, 2018

Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis buvo sukurtas 1992 m. EKVF modelis yra paremtas holistiniu požiūriu į organizaciją, orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos veiklos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus organizacijos darbuotojus. Šis modelis pripažįsta, kad žmogiškieji ištekliai yra priemonė rezultatams pasiekti, o procesai naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti organizacijos potencialą (Žėkienė, 2014).

N. Melao, R. Bastida (2019) akcentuoja, kad kokybės vadyba buvo apibrėžta kaip vadybos filosofija, kuri pabrėžia nuolatinį organizacinių procesų, kultūros, produktų ir paslaugų tobulinimą siekiant patenkinti ar viršyti klientų lūkesčius. Įvairių sektorių organizacijos visame pasaulyje naudoja kelis paslaugų kokybės valdymo modelius. Tarp populiariausių paslaugų kokybės modelių yra Malcolmo Baldrige'o nacionalinis kokybės apdovanojimas (MBNQA) ir Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) kompetencijos modeliai. Nors empiriniai įrodymai nėra visiškai nuoseklūs, šių modelių įgyvendinimas lemia geresnius finansinius ir nefinansinius rezultatus organizacijoje. Socialinių paslaugų organizacijose taikoma Europos socialinių paslaugų kokybės (angl. European Quality in Social Services) EQUASS kokybės sistema, kurios principų diegimas analizuojamas autorių tyrime.

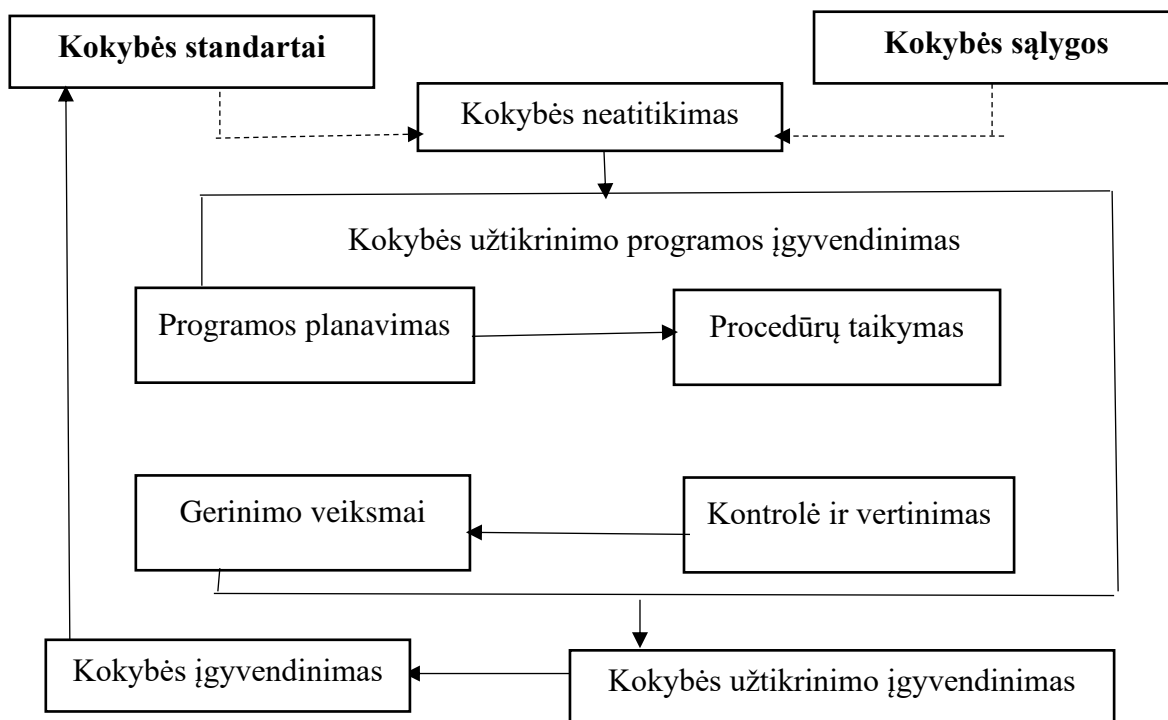
Bendrasis vertinimo modelis (toliau – BVM) yra Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, bendradarbiavimo rezultatas. BVM yra lengvai pritaikomas ir geras viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo metodas. BVM modelis išskiria keturias pagrindines funkcijas: 1) identifikavimas išskirtinių viešojo sektoriaus organizacijų savybių; 2) organizacijos vadovų priemonė, siekiantiems tobulinti organizacijų veiklą; 3) jungiantis įvairius kokybės vadybos modelius; 4) leidžiantis palyginti viešojo sektoriaus organizacijas. BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje. BVM struktūrą sudaro: vadovų veikla, procesų ir pokyčių valdymas, pagrindinės veiklos rezultatai. BVM taikymas suteikia

organizacijai galimybę inicijuoti nuolatinį mokymo procesą pagal pateiktą modelį (Gudžinskienė, Gečienė, 2018).

EQUASS yra kokybės vadybos ir kompetencijos sertifikavimo/pripažinimo programa Europos socialiniam sektoriui. 2012 m. EQUASS versiją sudaro dviejų lygių sertifikavimo programa. Pirmasis lygis – EQUASS Assurance – patvirtina, kad socialinių paslaugų teikėjas atitinka pagrindinius socialinių paslaugų sistemos reikalavimus. Antrasis lygis – EQUASS kompetencija – tai pagrindas, patvirtinantis, kad socialinių paslaugų teikėjas pasiekė reikšmingų rezultatų ir nuolat tobulino 50 kriterijų iš trijų perspektyvų: požiūris – koks yra tinkamas ir sistemingas požiūris užtikrinant atitikimą pagal EQUASS kriterijus; diegimas – EQUASS kriterijų pritaikymo visoje organizacijoje mastas; rezultatai – tai, koku mastu EQUASS kriterijai rodo teigiamas, tvarias ir geriausios praktikos tendencijas per pastaruosius penkerius metus. „EQUASS Assurance“ paprastai laikomas pirmuoju žingsniu siekiant „EQUASS Excellence“. EQUASS modelį sudaro 10 principų, susidedančių iš viso 24 matmenų, kuriuos, savo ruožtu, sudaro iš viso 50 kriterijų (Melao, Bastida, Marimon, 2019).

SERQUAL metodas naudotas ne viename tyrime, vertinant švietimo paslaugų kokybę. Ghalavandi ir kt. (2017) ištyrė švietimo paslaugų kokybę Urimijos universitete, naudodamiesi SERVQUAL modeliu ir aukštojo mokslo studentų nuomone. Rezultatai parodė reikšmingus skirtumus tarp suvokiamų ir laukiamų aspektų, tokių kaip materialūs daiktai, patikimumas, atskaitomybė, užtikrinimas ir empatija. Studentų lūkesčiai viršijo jų suvokiamą kokybę ir jie nebuvo patenkinti nė vienu iš kokybės aspektų.

Švietimo paslaugų kokybės vertinimo modelis (EPMP) yra Provus neatitikimų modelio ir Rockwello ir Bennetto hierarchijos modelio derinys (Rockwell ir Bennett (2004)). Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimas yra nukreiptas į du aspektus, būtent į vertinimo lygį ir jo apimtį. Kita vertus, vertinimo sritis apima kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimą ir kokybės užtikrinimo veiklą. Šie teiginiai pabrėžiami Soenarto tyrime (2016), kuriame teigiama, kad edukacinis vertinimas taikant proceso metodą bus išsamesnis. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimas sutelktas į septynis kokybės užtikrinimo aspektus: (1) išteklių plėtra; 2) programų ir veiklos plėtra; 3) tikslinės auditorijos dalyvavimas; 4) kliento pasitenkinimas ar reakcija; 5) žinių, požiūrių ir įgūdžių kaita; (6) mokyklų bendruomenių elgesio pokyčiai; ir 7) socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę plėtrą ugdymo organizacijose (žr. 5 pav.).



**5 pav. Švietimo teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis**

Šaltinis: sudaryta pagal Soenarto, 2016

Kaip parodyta 5 paveiksle, kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimo vertinimą galima identifikuoti iš keturių pagrindinių kokybės užtikrinimo etapų, būtent: (1) kokybės užtikrinimo programos planavimas, kurį sudaro pasirengimas, programos planas; kokybės standartų ir įgyvendinimo procedūrų aiškumas; 2) programos įgyvendinimas, kurį sudaro kokybės užtikrinimo veiklos įgyvendinimas, kokybės procedūrų laikymasis ir veiksnių bei procedūrų tinkamumas; 3) stebėsenos ir vertinimas, kurį sudaro stebėsenos ir vertinimo programos, įgyvendinimo ataskaitų teikimo programa; ir 4) tobulinimo veiksmai, kuriuos sudaro veiksnių planas, veiksnių plano įgyvendinimas ir veiksnių plano rezultatai.

Paslaugų kokybės tobulinimui gali padėti šie metodai, kiekvienas iš jų yra unikalus: *Kaizen tobulinimo metodas* – orientuotas daugiau į procesus, nei į rezultatus, jo filosofijos esmė tobulinant kokybę yra tobulinama žmonių kokybė; *Shewarto – Demingo ciklo metodas* – susideda iš keturių etapų: planuok, daryk, tyrinėk ir veik; *Proceso valdymo metodas* – reiškia nuolatinį procesų stebėjimą ir nepaliaujamą jų gerinimą, siekiant pagaminti aukštesnės kokybės produktus ir teikti kokybiškas paslaugas; *Reaktyvinis tobulinimas* – jo esmė yra neigiamos kokybės aplinkinkybių šalinimas; *Proaktyvinis tobulinimas* – yra situacijos, kai organizacijai reikia pasirinkti tinkamą kursą tolesnei veiklai, sukūrimas ir valdymas; *Šeši Sigma metodas* – reiškia tam tikrą nuokrypį nuo kokybinių parametrų vidurkio; *Kokybės vadybos standartai* –

turimas sertifikatas, kad organizacijose pagaminta produkcija ar suteiktos paslaugos tenkina klientą ir atitinkamus teisės aktų reikalavimus.

Kaip nurodo J. Tumlovskaja, R. Prakapas (2020) atliekant bendrojo lavinimo mokyklose vykdomos veiklos kokybės įsivertinimą ypač aktualus tam tikras organizacijos narių bendruomeniškumas, bendri tikslai, įsitraukimas, atsakomybė. Šie veiksniai yra tiek pat svarbūs kaip ir objektyvių duomenų rinkimas. Svarbu, kad tiesioginio dalyvavimo stebėjimo ir vertinimo procesas būtų suprantamas kaip neatsiejama organizacijos organizavimo ir plėtros dalis bei kaip naujų idėjų ir sprendimų katalizatorius. Kitaip tariant, savęs vertinimas veiklos srityje – tai praktinė lyderystės praktika, skatinanti lyderystę ir atsakomybę.

Apibendrinant galima teigti, kad visų švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelių pagrindas yra kliento poreikiai, tačiau jie turi būti derinami su organizacijos vykdoma veikla. Daugelis išskiria skirtingus poreikius ar poreikių atrankos metodus, tačiau, kiekviena organizacija tam tikrą modelį turi naudoti kaip pagrindą, vertinant paslaugų kokybę, bet ne aklai vykdyti pateiktas autorių teorijas.

## 2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO METODIKA

Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodika paremta konstruktyvizmo paradigma, socialinio konstruktyvizmo paradigma ir Europos kokybės vadybos fondo modeliu.

**Konstruktyvizmo paradigma** (Honebein, 1996). Socialiniai konstruktyvistai dažniausia tiria, kaip organizacijos darbuotojai socialiai kuria neformalias bendradarbiavimo taisykles ir koks santykis yra su formaliomis taisyklėmis, ir ar visi organizacijos darbuotojai vienodai dalyvauja jų kūrimo procesuose. Tyrimo metodas paprastai būna stebėjimas ar interviu su organizacijos darbuotojais. Šiame baigiamajame darbe interviu metodu (Kardelis, 2016) analizuojama švietimo organizacijų paslaugų kokybės vertinimo ypatumai, švietimo paslaugų kokybės trūkumai ir tobulintinos sritys, teikiamų švietimo paslaugų kokybės koncepcija bei teikiamų paslaugų specifika.

**Socialinio konstruktyvizmo paradigma** (Andrews, 2012). Nagrinėjamame darbe socialinio konstruktyvizmo paradigmos postulatai taikomi analizuojant tyrimo dalyvių suvokimą apie švietimo paslaugų kokybę. Vienas pagrindinių socialinio konstruktyvizmo paradigmos postulatų yra žinių kūrimas esant glaudžiai dalyvių sąveikai ir lygiaverčiam dalyvavimui. Todėl socialinio konstruktyvizmo teorija gali būti pritaikoma identifikuojant švietimo organizacijos paslaugų kokybės privalumus, trūkumus ir numatant nuolatinio paslaugų kokybės gerinimo sprendinius.

Europos kokybės vadybos fondo modelis (1992) – EKVF. Rengiant tyrimo metodiką bei formuluojant interviu bei anketinės apklausos klausimus remiamasi EKVF modelio nuostatomis, apimančiomis visas švietimo organizacijos veiklos sritis bei švietimo organizacijos dalyvius.

Tyrimo metodika buvo pagrįsta konstruktyvizmo, socialinio konstruktyvizmo teorijomis, kurios teoriniu ir praktiniu lygmeniu papildė viena kitą siekiant atskleisti švietimo organizacijos paslaugų kokybės tobulinimo sritis. Remiantis minėtomis teorijomis buvo sudaryta tyrimo metodika ir tyrimo instrumentas.

**Tyrimo metodai.** Siekiant išanalizuoti švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės ypatumus ir numatyti tobulinimo kryptis bei priemones buvo pasirinkta taikyti pusiau struktūruotą interviu raštu bei anketinę apklausą.

Remiantis Prakapu ir Butvilu (2011) interviu apibrėžiamas kaip nuoširdus, atviras pokalbis nagrinėjama tema. Kaip nurodo Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) interviu yra bendravimo tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos

atsakant. Kokybinio interviu metu siekiama gauti duomenų, atitinkančių kokybinio tyrimo siekius. Šiame baigiamajame darbe taikomas pusiau struktūruotas interviu raštu (žr. 2 priedą).

Interviu buvo suformuluoti būtini ir galimi klausimai, nenukrypstant nuo temos ir gilinantis į pokalbį. Visi interviu buvo skirti atskleisti nagrinėjamai tyrimo temai. Interviu klausimai apima tokias temas:

- ✓ švietimo organizacijos paslaugų kokybės samprata;
- ✓ švietimo organizacijos paslaugų kokybės orientacija į asmenį (gali būti atskleidžiama paslaugų atitiktis vartotojų poreikiams, nustatomas pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis ir jų kokybe, pasiūlymų dėl švietimo paslaugų kokybės gerinimo teikimas);
- ✓ švietimo organizacijos paslaugų kokybės orientacija į rezultatus (gali būti atskleidžiamas požiūris į nusiskundimus dėl paslaugų kokybės, problemos, su kuriomis susiduriama švietimo organizacijose ir kurios lemia paslaugų kokybę, pasiekimai ir geroji patirtis švietimo paslaugų kokybės gerinimo aspektu);
- ✓ kompleksiskumas (atskleidžiamas požiūris į bendradarbiavimą teikiant švietimo paslaugas ir gerinant teikiamų švietimo paslaugų kokybę);
- ✓ nuolatinis gerinimas (gali būti atskleidžiamas požiūris į švietimo paslaugų kokybės gerinimo indikatorius: personalo ugdymą, gautų paslaugų kokybės vertinimo rezultatų analizę ir taikymas, pokyčiai, susiję su švietimo paslaugų kokybės gerinimu).

Pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo nusiųsti ekspertams, kurie patogiu jiems laiku raštu pateikė atsakymus į interviu klausimus.

Kitas tyrimo metodas **anketinė apklausa** anketinei apklausai sudaryta anketa – klausimynas (žr. 1 priedą). Apklausos tyrimo eiga atitinka bendrąsias socialinių tyrimų metodologijos nuostatas, ir kurio metu atskleidžiami ryšiai tarp teorijų ir faktų (empirinių duomenų). Teorija ir duomenų rinkimas yra susiję su mokslinės visuomenės analizės komponentais: empiriniai duomenys turi būti paaiškinti remiantis teorija, tačiau šie teoriniai teiginiai turi būti patvirtinti remiantis empiriniais duomenimis (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Tyrimo anketinių duomenų apdorojimui pasirinktas turinio analizės (angl. *qualitative content analysis*) metodas. Šiame metode tyrimo objektas atskleidžiamas tiriamųjų įvardintomis reikšmėmis ir iš šių reikšmių kylančiomis temomis, be išankstinių teorinių sampratų, kategorijų bei leidžia išvengti paviršutiniškumo analizuojant duomenis (Kardelis, 2016). Kokybinė turinio analizė padeda suprasti: kaip fenomeną suvokia tiriamasis, reflektuodamas savo patirtį, remiantis tyrėjo pateiktais klausimais; kokie yra tiriamojo mąstymo, supratimo būdai, projektuojami į tiriamą fenomeną bei kokios egzistuoja galimybės ir ribotumai įgytų žinių, įgūdžių bei gebėjimų pritaikymui veikloje ar socialinėje realybėje (Gurevičius et al., 2009). Kiekybinė analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus ir

apklausos rezultatus pateikiant grafiškai skaičiais. Interviu rezultatai analizuojami išskiriant kategorijas ir subkategorijas.

**Tyrimo imtis.** Planuojant kiekybinį tyrimą yra svarbus imties tūrio pagrindimas, kas leistų ekstrapoliuoti tyrimo duomenis, galinčius reprezentuoti tiriamąją populiaciją. Svarbu nustatyti reikalingą tyrimo imties tūrį. Norint sužinoti, kiek reikia apsiklausti respondentų, kad iš jų nuomonės būtų galima spręsti apie visą populiaciją, taikome formulę (Kardelis, 2016):

$$n = \frac{z^2 * s^2}{\Delta^2}, \quad (1)$$

čia:  $n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

$z$  – koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių ir pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norime gauti. Pasirinktas patikimumas yra 95 %, ši reikšmė lygi 1,96;

$s$  – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. Jis gali būti nustatomas: 1) remiantis anksčiau atliktais tyrimais arba literatūros šaltiniais; 2) pagal bandomojo tyrimo rezultatus;

$\Delta$  – 5 procentų tikslumas.

Tyrimui atlikti naudota neatsitiktinė respondentų atranka, taikant patogumo metodą. Vykdamas neatsitiktinę, t. y. tikslią, atranką buvo apklausiami tie respondentai, kurie galėjo suteikti prasmingos informacijos apie tiriamąjį dalyką. Patogumo metodas leido parinkti respondentes, kuriuos lengva rasti, kurie yra greta. Neatsitiktinės atrankos privalumai – sugaištama mažiau laiko, profesionaliai atrinkus visumos elementus galima gauti pakankamai reprezentatyvią imtį. Trūkumai – negalima apskaičiuoti atrankos paklaidos, ne visada aišku, kaip atrinkta imtis atspindi tiriamąją visumą (Kardelis, 2016).

**Tyrimo etika.** Vykdamas tyrimą, laikytasi pagrindinių etikos principų: anonimiškumo, savanoriškumo ir geranoriškumo. Kaip nurodo Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017) atliekant tyrimus dažniausiai laikomasi pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui bei teisingumo principais. Atliktame tyrime respondantai dalyvavo laisvanoriškai – buvo užtikrintas geranoriškumo principas, nes į pateiktas anketas respondantai atsakė savo noru. Respondentams buvo pranešta, kad anketa yra anoniminė ir bus užtikrintas konfidencialumas, duomenys bus naudojami tik tyrimui atlikti.

**Tyrimo ribotumai.** Kadangi kokybinio tyrimo imtis nereprezentatyvi, negalima daryti statistiškai generalizuotų (apibendrinančių ir tinkamų visiems) išvadų. Gauti duomenys neatspindi visos populiacijos. Atlikus tyrimą buvo galimas subjektyvumas analizuojant duomenis. Informacija, gauta pusiau struktūruoto interviu metu, galėjo būti ne visai tiksli, nes

tyrimo dalyviai galėjo nuslėpti ar iškreipti duomenis. Renkant duomenis interviu metodu taip pat galėjo būti neišvengiamas subjektyvumas, emocionalumas ir turėjimas išankstinių nuostatų.

**Tiriamieji.** Siekiant gauti išsamią ir kompetentingą nuomonę apie švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę buvo atrinkti 6 ekspertai. Ekspertams atrinkti buvo nustatyti kriterijai:

- ✓ darbo patirtis – norint įvertinti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę būtina darbo patirtis švietimo organizacijoje bent 1 metai.
- ✓ darbo pobūdis – siekiant kompetentingų atsakymų, būtina, kad asmenys išmanytų švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę ir stebėseną.

Visi ekspertai buvo pasirinkti tikslingai, norint atskleisti tyrimo problemą įvairiapusiškai. Pasirinkti ekspertai yra gerai išmanantys vertinimą problemą ir tiesiogiai susiję su vertinama problema, dirbantys švietimo organizacijoje švietimo kokybės ir stebėsenos skyriuje. Ekspertų demografiniai duomenys pateikiami 3 lentelėje.

### 3 lentelė. Ekspertų charakteristika

Ekspertai	Lytis	Amžius	Kvalifikacinė kategorija	Darbo stažas švietimo įstaigoje
E1	Moteris	37	Vadovas	4 metai
E2	Vyras	45	Metodininkas	15 metų
E3	Moteris	22	Specialistas	1,5 metų
E4	Moteris	48	Vadovas	6 metai
E5	Moteris	47	Vyr. mokytojas	21 metai
E6	Moteris	56	Vadovas	16 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis ekspertų apklausa

Visi ekspertai užima atsakingas pareigas, tiesiogiai susijusias su švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybe ir stebėseną. Dauguma dalyvavusių ekspertų turi nemažą darbo stažą, todėl gali atstovauti specialistų – ekspertų nuomonei.

Anketinei apklausai tyrimas buvo atliekamas 2021 m. rugsėjo – spalio mėn., anketos buvo patalpintos <https://apklausa.lt/>. Švietimo organizacijų darbuotojams (pedagogams) ir ugdytiniams buvo išsiųsta 3000 elektroninių laiškų su kvietimu dalyvauti apklausoje. Švietimo organizacijos: universitetai, kolegijos, gimnazijos, bendro lavinimo ugdymo organizacijos. Respondentai galėjo atsakinėti į anketoje pateiktus klausimus jiems patogiu metu. Tiriamųjų kiekybinę imtį sudarė sutikę dalyvauti apklausoje respondentai:

- ✓ Ugdytinių anketinėje apklausoje dalyvavo 101 respondentas, iš jų 79 mergaitės ir 22 berniukai. 37 respondantai mokosi bendrojo lavinimo ugdymo organizacijose, 51 mokosi gimnazijoje, 4 kolegijoje ir 9 universitete.



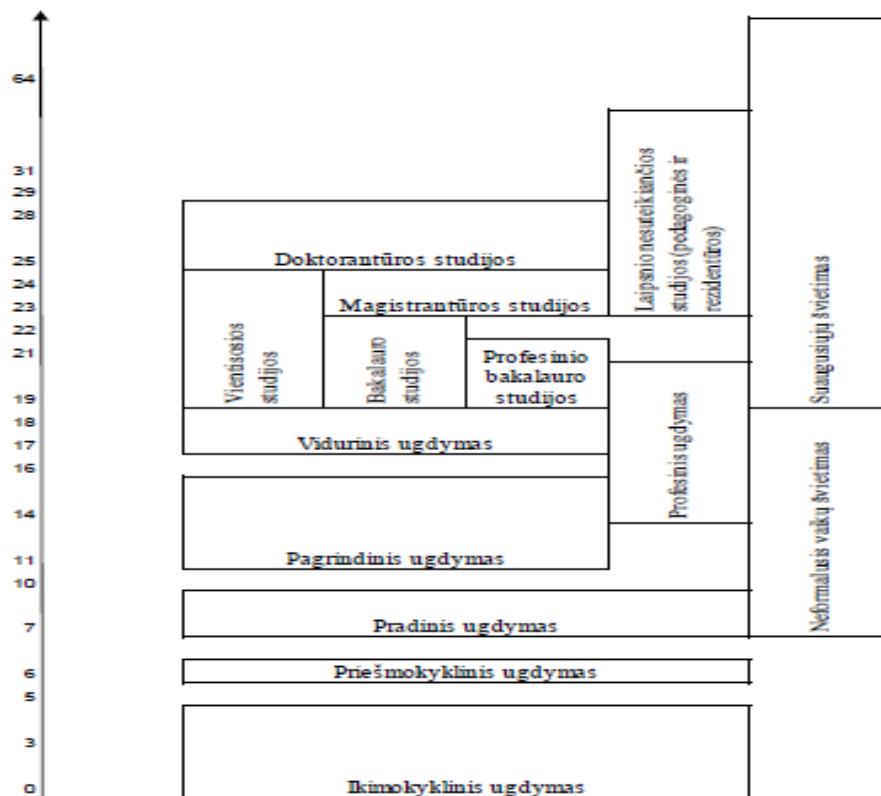
✓ Švietimo organizacijos darbuotojų (pedagogų) apklausoje dalyvavo 210 respondentų, iš kurių 160 moterų ir 50 vyrų. Respondentai pagal amžiaus grupes suskirstyti į dvi grupes: 19 – 45 metai – 130 respondentai ir 48 – 66 metai – 78 respondentai.

### 3. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Lietuvos švietimo sistemos charakteristika

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo (2011) 37 straipsnio 4 dalis švietimo paslaugas teikiančias organizacijas įpareigoja „švietimo kokybei gerinti vykdyti švietimo stebėseną, tyrimus, mokyklų veiklos įsivertinimą ir išorinį vertinimą, mokyklų vadovų ir mokytojų atestaciją, mokymosi pasiekimų vertinimą“. Švietimo įstatymo (2011) 37 straipsnio 5 dalis nustato, kad „mokyklos veiklos įsivertinimo sritis, atlikimo metodiką pasirenka mokyklos taryba. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas gali būti vykdomas pagal bendruomenėje priimtą metodiką“.

Lietuvos švietimo sistema yra labiau decentralizuota nei centralizuota. Nacionalinio lygmens institucijos, savivaldybės ir švietimo organizacijos dalijasi atsakomybe už kokybiško švietimo teikimą. Švietimo politiką nacionaliniu lygiu formuoja Seimas. Jis priima įstatymus ir politinius sprendimus. Švietimo politiką taip pat remia ir formuoja Vyriausybė bei Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (ir kitos ministerijos). Jos priima ir įgyvendina įstatymus įgyvendinančius teisės aktus.



6 pav. Lietuvos švietimo sistema

Šaltinis: Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija, 2021

Lietuvos švietimo sistemą sudaro formalus ir neformalus švietimas bei švietimo pagalbos posistemiai. Formalusis švietimas yra valstybės reglamentuojamas ir kontroliuojamas, mokymąsi baigus egzaminais, gaunamas valstybės pripažįstamas diplomą arba pažymėjimas. Neformalusis švietimas – tai asmens ar visuomenės interesų sąlygojama savišvieta, neapibrėžtas lavinimasis. Lietuvos švietimo sistema apima:

- ✓ formalųjį švietimą (pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, formalųjį profesinį mokymą ir aukštojo mokslo studijas);
- ✓ neformalųjį švietimą (ikimokyklinį, priešmokyklinį, kitą neformalųjį vaikų, taip pat formalųjį švietimą papildantį ugdymą ir suaugusiųjų švietimą);
- ✓ savišvieta;
- ✓ švietimo pagalbą (profesinį orientavimą, švietimo informacinę, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą, sveikatos priežiūrą mokykloje, konsultacinę, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo ir kitą pagalbą).

### 3.2. Pedagogų ir ugdytinių anketinės apklausos rezultatų analizė

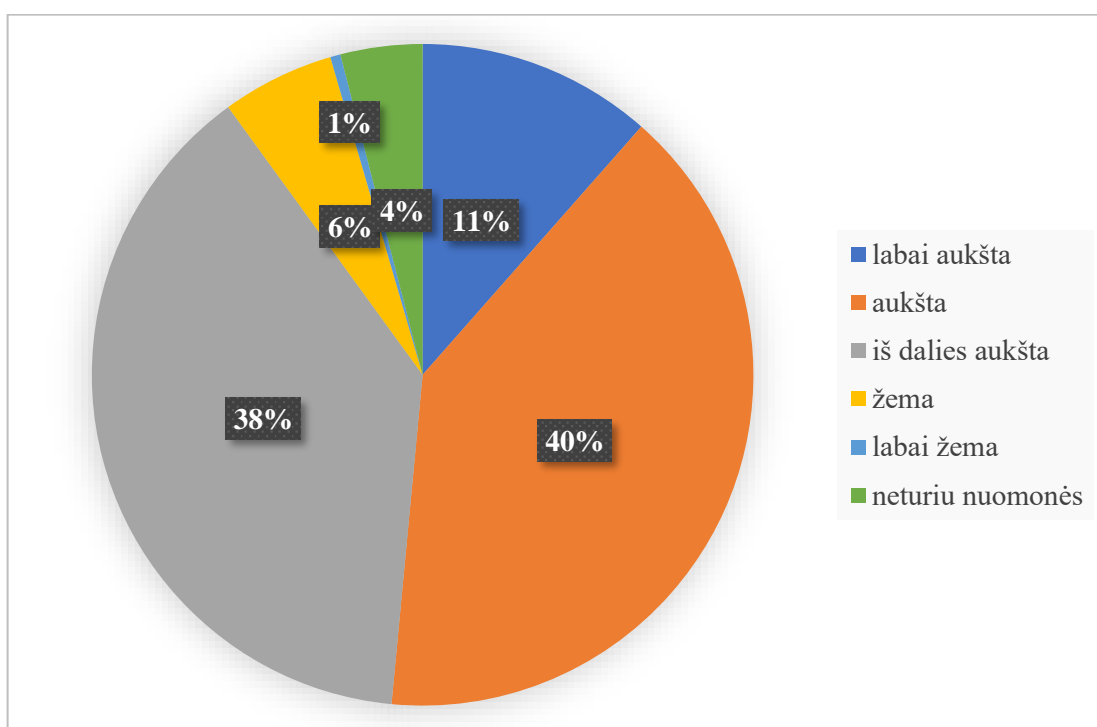
Šiame baigiamojo darbo skyriuje analizuojami pedagogų ir ugdytinių apklausos rezultatai, išryškinant statistiškai reikšmingus skirtumus pagal lytį, amžių. Pirmu klausimu nustatytas respondentų požiūris į švietimo organizacijos paslaugų kokybės sampratą pagal demografinius požymius (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Švietimo organizacijos kokybės samprata pagal demografinius požymius**

Samprata	Demografiniai duomenys				Chi kvadrato kriterijus
	Lytis, proc.		Švietimo organizacija		
	Moterys	Vyrai	Formalus	Neformalus	
Švietimo kokybė yra švietimo tikslų pasiekimo laipsnis	76,4	73,6	41,4	47,1	$\chi^2=10,75$ lls=5 p=0,800
Švietimo kokybė yra tai, kas atitinka numatytus švietimo tikslus bei standartus	75,9	74,1	37,6	50,4	$\chi^2=0,387$ lls=5 p=0,824
Švietimas yra kokybiškas jei atitinka ugdytinių poreikius ir lūkesčius	75,7	74,3	42,4	44,7	$\chi^2=24,25$ lls=5 p=0,60
Švietimo kokybė – nuolatinė kaita tobulėjimo link	66,38	53,8	55,3	47,5	$\chi^2=3,500$ lls=5 p=0,174
Švietimo kokybė – tai konkrečių kokybės kriterijų ir požymių visuma	75,0	64,3	38,8	48,8	$\chi^2=1,179$ lls=5 p=0,555

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketine apklausa

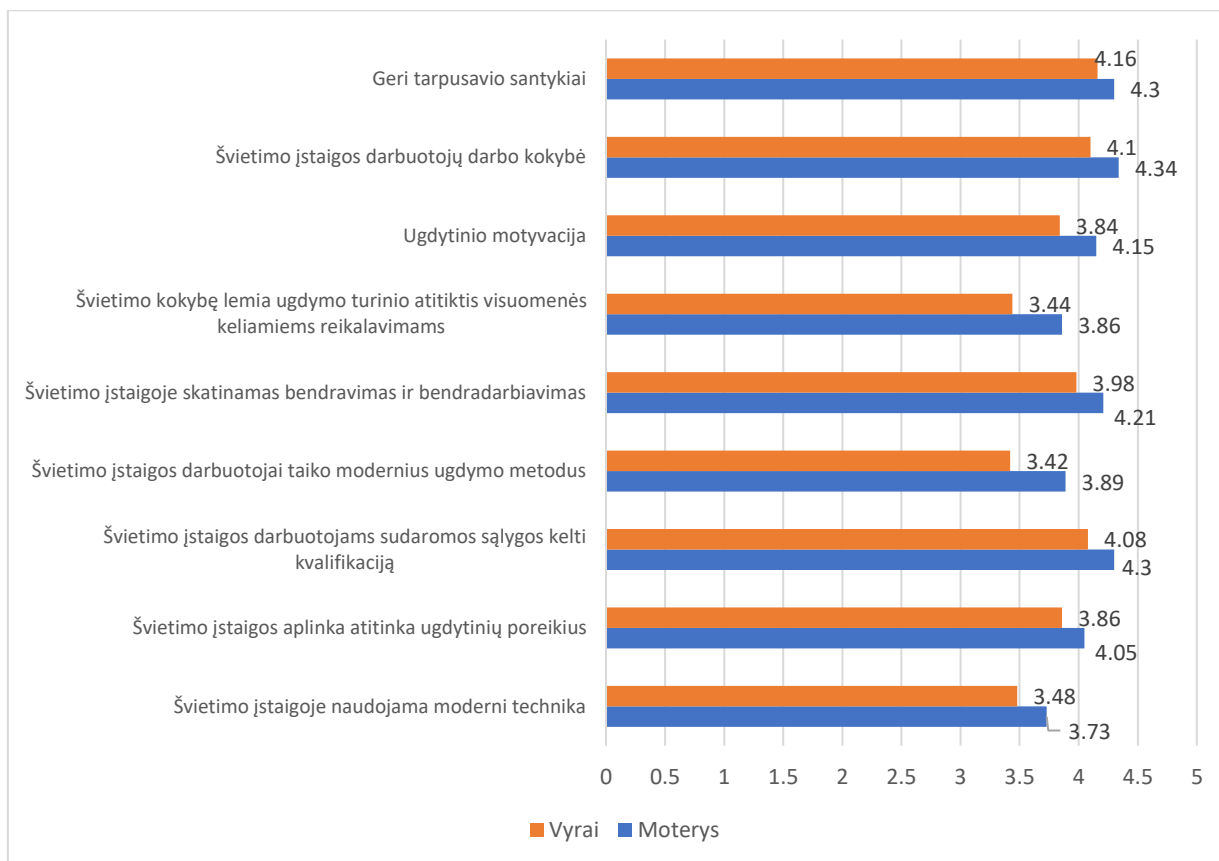
Remiantis pateiktais tyrimo duomenimis matome, kad esminių skirtumų lyties bei ugdymo organizacijos atžvilgiu nenustatyta. Tiek moterys, tiek vyrai sutinka, kad švietimo organizacijos kokybės samprata yra susijusi su švietimo tikslų pasiekimu, švietimo tikslų ir standartų atitiktimi bei švietimo paslaugų atitiktis ugdytinių poreikiams ir lūkesčiams. Taip pat formaliojo ir neformaliojo švietimo įstaigų respondentai pabrėžė, jog švietimo organizacijos kokybė yra susijusi su nuolatine kaita tobulėjimo link. Galima daryti išvadą, jog tyrime dalyvavę respondentai neišskiria vieno kokybės elemento, bet akcentuoja, jog švietimo paslaugų organizacijos kokybė yra susijusi su švietimo tikslais, standartų laikymusi, ugdytinių poreikių atitiktimi bei nuolatine kaita. Kitu klausimu nustatytas respondentų požiūris į švietimo paslaugų kokybę respondentų švietimo įstaigoje (žr. 7 pav.).



**7 pav. Respondentų nuomonė apie paslaugų kokybę, proc.**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

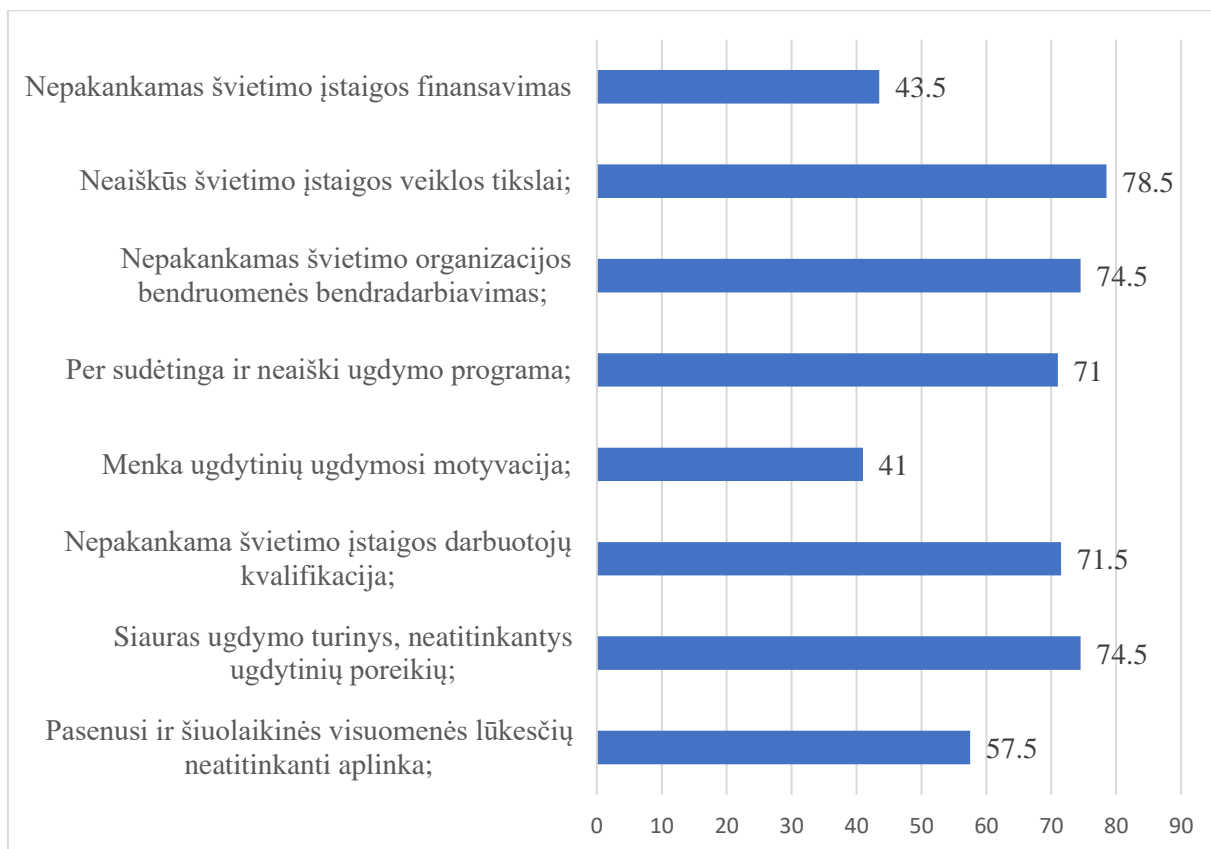
Pagal pateiktus tyrimo rezultatus galima teigti, jog 78 proc. respondentų sutinka, jog švietimo įstaigoje paslaugų kokybė yra aukšta arba iš dalies aukšta ir 11 proc. respondentų nurodė, jog paslaugų kokybė yra labai aukšta. Galima daryti išvadą, jog tiriamose švietimo organizacijose yra skiriamas dėmesys paslaugų kokybės užtikrinimui bei tobulinimui. Tyrimo metu buvo nustatytas respondentų požiūris į ugdymo kokybę lemiančius veiksniai (žr. 8 pav.).



### 8 pav. Ugdymo kokybę lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

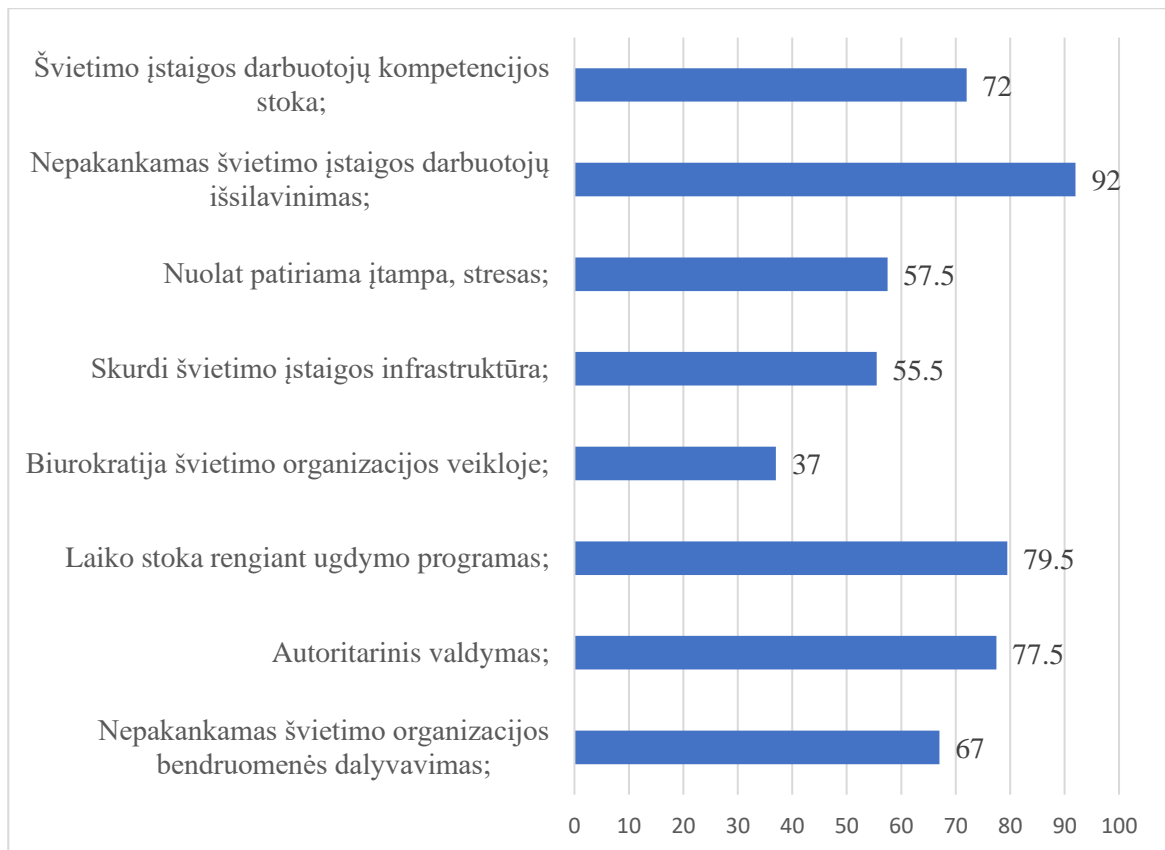
Įvertinus pateiktus teiginius apie ugdymo kokybę lemiančius veiksnius nustatyti respondentų požiūrio skirtumai pagal tiriamųjų lytį. Ugdymo kokybei didžiausią poveikį turi švietimo organizacijos darbuotojų darbo kokybė, geri tarpusavio, taip pat norint užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę švietimo darbuotojams turi būti sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją. Mažiausią poveikį švietimo organizacijos paslaugų kokybei turi švietimo įstaigoje naudojama moderni technika bei švietimo ugdymo kokybės atitiktis visuomenės reikalavimams. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vertinant ugdymo kokybę lemiančius veiksnius moterų vertinimai yra aukštesni nei vyrų. Siekiant nustatyti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų trūkumus, respondentų klausta apie švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės trūkumus (žr. 9 pav.).



### 9 pav. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės trūkumai, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

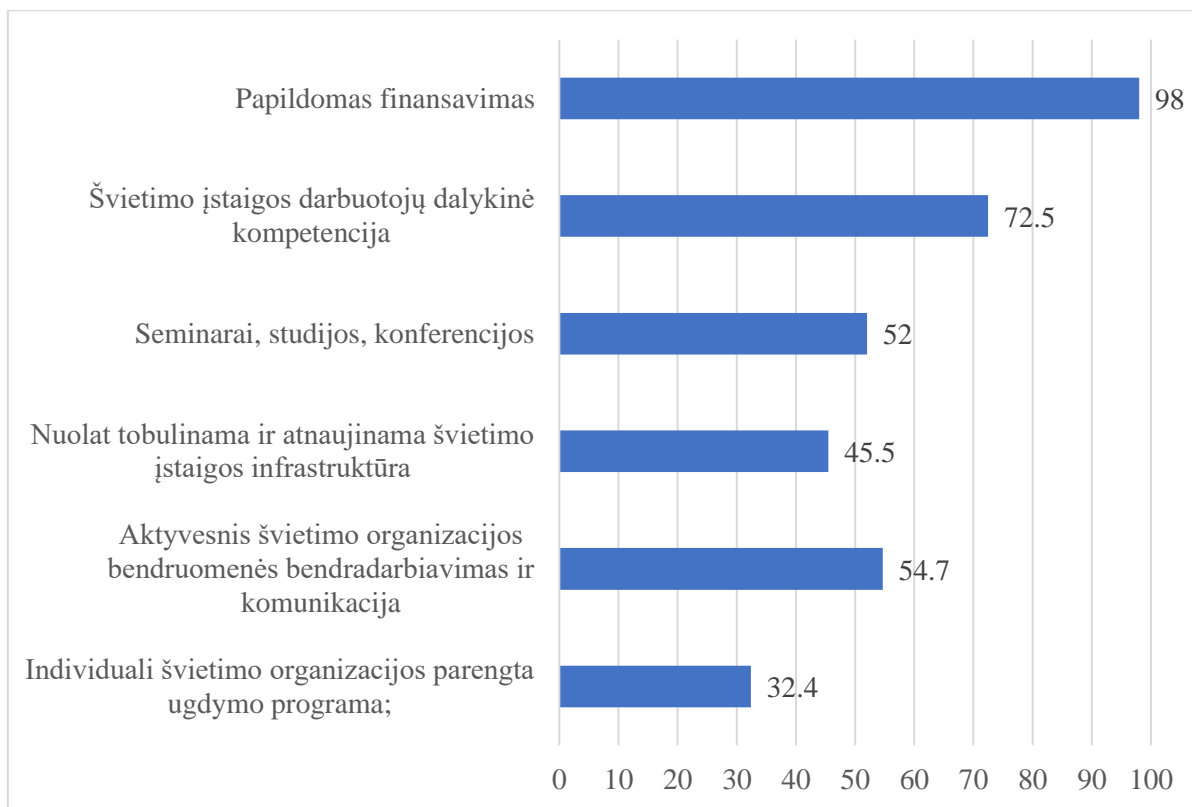
Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, jog didžiausia dalis respondentų mano, kad pasiekti aukštesnę kokybę trukdo neaiškūs švietimo organizacijos veiklos tikslai, švietimo organizacijose nėra pakankamas švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas, stinga bendro komandinio darbo, taip pat ugdymo turinys ne visada atitinka ugdytinių poreikius. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog ugdytiniai yra motyvuoti. Pasirinkę kitą atsakymo variantą respondentai nurodė, jog didžiausias trūkumas – nepakankama Švietimo ministerijos darbuotojų kompetencija, nuolat organizuojamos švietimo įstaigoms, savivaldybėms reformos (neapgalvotos, be konkretaus sprendimo) tiesiog numetamos kaip problemos sprendimo būdas. Psichologinė perkrova tiek švietimo įstaigų vadovams tiek mokytojams, reikalinga bendra švietimo sistema. Respondentai atkreipia dėmesį, kad švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė nukenčia ir dėl šalies švietimo sistemos neaiškios strategijos ir ilgalaikių vizijų stokos, nepakankamo skaitmeninio lygio. Kai kurios ugdymo organizacijos turi pakankamai technologinės įrangos, tačiau kitose mokyklose IT diegimas yra nepakankamas. Tyrimo metu įvertinti trikdžiai siekti aukštos paslaugų kokybės (žr. 10 pav.).



**10 pav. Trikdžiai siekti aukštos paslaugų kokybės, proc.**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis pateiktais tyrimo atsakymais nustatyta, jog siekti aukštos švietimo organizacijos paslaugų kokybės 92 proc. respondentų nuomone, trukdo nepakankamas švietimo organizacijos darbuotojų išsilavinimas, 79,5 proc. respondentų pabrėžia, kad stinga laiko rengiant detalias ugdymo programas, įsigilinant į programų reikalavimus. 77,5 proc. respondentų teigia, kad kokybę lemia ir autoritarinis valdymas, neįsiklausymas į kitų organizacijos darbuotojų pasiūlymus. Aukštos paslaugų kokybės siekti trukdo ir darbuotojų trūkumas, nesklaidus mokymo proceso organizavimas (pvz., nesavalaikė informacija, vėluojantys tvarkaraščiai, komunikacijos trikdžiai ir pan.). Respondentai atkreipia dėmesį, kad tėvai dažnai linkę ne bendradarbiauti, bet nurodyti pedagogams, kaip turi būti ugdomi vaikai, nors pastebimas ir kai kurių pedagogų nenoras domėtis ir taikyti naujus metodus, buvimas tik savo komforto zonoje. Kolegijų ir universitetų respondentai atkreipia dėmesį, kad valstybiniu lygmeniu nėra sudarytas nuolatinis dėstytojų kompetencijų kėlimo mechanizmas ir jų apmokėjimas, todėl dėstytojai yra linkę ieškoti kitų įsidarbinimo galimybių. Paskutiniu klausimu švietimo organizacijų darbuotojai nurodė švietimo paslaugų kokybę gerinančius veiksnius (žr. 11 pav.).



**11 pav. Švietimo paslaugų kokybę gerinantys veiksniai, proc.**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų sutinka, kad švietimo paslaugų kokybę pagerintų papildomas finansavimas. Taip pat respondentai pažymėjo, kad švietimo organizacijos darbuotojų dalykinė kompetencija lemtų švietimo paslaugų kokybę bei aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija užtikrintų geresnę teikiamų paslaugų kokybę. Apibendrinant ugdymo organizacijos darbuotojų apklausos rezultatus galima daryti išvadą, jog paslaugų kokybė švietimo organizacijose yra vertinama palankiai, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į švietimo bendruomenės bendradarbiavimą, personalo kvalifikacijos kėlimą, finansavimo gerinimą.

Tyrimo metu įvertinti paslaugų kokybės aspektai ugdytinių požiūriu: pasiekimų ir pažangos sritis, ugdymo organizavimo sritis, ugdymosi aplinkos sritis bei socialiniai ir emociniai santykiai. Analizuojant tyrimo rezultatus pabrėžiami skirtumai pagal respondentų demografinius požymius: lytį bei ugdymo įstaigą. Pirma analizuojama ugdymo kokybės sritis – pasiekimų ir pažangos sritis (žr. 5 lentelę).



**5 lentelė. Pasiekimų ir pažangos vertinimas**

Teiginiai	Lytis		Ugdymo įstaiga				Chi kvadrato kriterijus
	M	V	Mokykla	Gimnazija	Kolegija	Universitetas	
Bendrosios kompetencijos ugdomos ne tik užsiėmimų metu, bet ir tarptautiniuose ir rajoniniuose projektuose	4,11	3,5	4,05	3,92	3,75	4,11	$\chi^2=10,20$ lls=5 p=0,002
Sudaromos galimybės rinktis ugdytinių poreikius atitinkančias programas	3,92	3,64	3,84	3,76	4,5	4,22	
Ugdymo organizacijos administracija užtikrina, kad teikiama informacija apie ugdymosi pažangą būtų informatyvi ir išsami	4,2	4,0	4,27	4,10	4,5	3,89	
Ugdymo įstaigų darbuotojai skatina ugdytinius siekti aukštų rezultatų, dalyvauti konkursuose	4,44	3,73	4,46	4,22	4,25	4,0	
Ugdytiniai skatinami išsikelti asmeninius tikslus ir jų siekti	4,28	3,73	4,32	4,08	4,25	3,89	
Ugdytiniai įgyja naujų gebėjimų, vertybinių nuostatų	4,37	3,82	4,46	4,08	4,75	4,11	
Ugdytinių pasiekimai yra viešinami spaudoje, ugdymo organizacijos tinklapyje	4,28	4,0	4,3	4,2	3,75	4,22	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad vertinant pasiekimų ir pažangos sritį nustatyti skirtumai respondentų lyties bei ugdymo organizacijos atžvilgiu. Merginos aukščiausiai vertino ugdymo organizacijos darbuotojų pastangas ir ugdytinių skatinimą siekti aukštų rezultatų ir dalyvauti įvairiuose konkursuose, taip pat merginos sutinka, kad ugdytiniai įgyja naujų gebėjimų bei vertybinių nuostatų. Vaikinai mano, kad ugdymo įstaigų administracija užtikrina, jog teikiama informacija apie ugdymosi pažangą būtų informatyvi bei išsami ir ugdytinių pasiekimai yra viešinami spaudoje, ugdymo organizacijos tinklalapyje. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, jog merginų vertinimai yra aukštesni nei vaikinų. Analizuojant atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų ugdymo įstaigą nustatyta, jog aukščiausi vertinimai yra respondentų, kurie ugdomi bendrojo lavinimo mokyklose bei kolegijose. Kita klausimų grupė susijusi su ugdymo organizavimo sritimi (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė. Ugdymo organizavimo srities vertinimas**

Teiginiai	Lytis		Ugdymo įstaiga				Chi kvadrato kriterijus
	M	V	Mokykla	Gimnazija	Kolegija	Universitetas	
Ugdymo specialistai yra profesionalūs, taiko naujausias technologijas ugdymo procese	3,99	3,64	4,05	3,76	4,25	4,0	$\chi^2=7,045$ lls=5 p=0,009
Ugdymosi procese bendradarbiaujame su kitomis įstaigomis ir kitų įstaigų ugdytiniais	3,95	3,73	4,14	3,63	4,5	4,22	
Ugdymo įstaiga teikia informaciją apie ugdymosi procesą organizacijos tinklalapyje bei socialiniuose tinkluose	4,30	3,86	4,35	4,16	3,75	4,11	
Ugdytiniai turi galimybę pateikti pasiūlymus ugdymosi proceso gerinimui	3,82	3,59	3,78	3,73	3,75	4,0	

Teiginiai	Lytis		Ugdymo įstaiga				Chi kvadrato kriterijus
	M	V	Mokykla	Gimnazija	Kolegija	Universitetas	
Užsiėmimai, koncertai, parodos organizuojami įvairiose netradicinėse erdvėse: bibliotekose, bažnyčiose, muziejuose, prie paveldo ir architektūros paminklų	3,92	3,55	4,03	3,65	4,25	4,00	
Veiklos vykdomos netradicinėse erdvėse, pasitelkiant įvairias ugdymo formas	4,01	3,36	3,97	3,75	4,5	3,89	
Ugdymo procesas yra individualizuotas ir lankstus	3,77	3,5	3,95	3,53	4,00	3,67	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad ugdymo organizavimo sritis yra vertinama žemesniais balais nei pasiekimų ir pažangos sritis. Taip pat merginų vertinimai yra aukštesni nei vaikinų. Merginų tarpe aukščiausiai vertinama ugdymo organizacijos teikiama informacija apie ugdymosi procesą organizacijos tinklapyje bei socialiniuose tinkluose bei veiklų organizavimas netradicinėse erdvėse, vaikinų tarpe aukščiausiai vertinamas bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis ugdymo proceso organizavimo metu. Įvertinus rezultatus pagal respondentų ugdymosi įstaigą nustatyta, jog aukščiausi ugdymo srities vertinimai užfiksuoti universitetuose. Tiriant švietimo organizacijos paslaugų kokybę svarbu atkreipti dėmesį ir į ugdymosi aplinką (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Ugdymo aplinkos srities vertinimas**

Teiginiai	Lytis		Ugdymo įstaiga				Chi kvadrato kriterijus
	M	V	Mokykla	Gimnazija	Kolegija	Universitetas	
Ugdymosi aplinka – patalpų išdėstymas, įrengimas, apšvietimas, vėdinimas ir šildymas – yra patogi, sveika ir palanki mokytis	4,51	3,59	4,78	4,06	4,5	3,67	$\chi^2=17,45$ lls=5 p=0,002
Kabinetai yra su reikiama įranga, baldais, instrumentais dalykų programoms įgyvendinti	4,15	4,0	4,31	3,89	4,29	4,5	
Veiklų, renginių, užsiėmimų tvarkaraščiai sudaromi atsižvelgiant į ugdymosi sudėtingumą bei tempą, įvairius ugdytinių poreikius	4,0	3,68	4,05	3,88	4,00	3,67	
Įrengtos poilsio ir bendravimo zonos	3,8	3,45	3,78	3,71	3,75	3,56	
Ugdytinių, pedagogų/dėstytojų ir vadovų tarpusavio santykiai grindžiami pagarba ir pasitikėjimu	4,0	3,91	3,97	4,0	4,0	3,89	
Ugdymo organizacijos vadovai pagarbiai ir draugiškai bendrauja su visais švietimo organizacijos bendruomenės nariais	4,19	3,77	4,11	4,16	4,25	3,67	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išanalizavus tyrimo rezultatus nustatyta, jog respondentų nuomonė pagal lytį bei ugdymo įstaigą nežymiai išsiskyrė. Merginos palankiai vertina ugdymosi aplinką, įrengimą, apšvietimą, taip pat ugdymo organizacijos vadovų pagarbą ir draugišką bendravimą su bendruomenės nariais. Vaikiniai palankiai vertina mokymosi kabinetų įrengimą, baldus bei reikiamą įrangą, taip pat ugdymo organizacijos bendruomenės tarpusavio santykius bei

tarpusavio pagarbą. Merginų ir vaikinų nuomone ugdymo organizacijose nepakanka poilsio ir bendravimo zonų. Bendrojo lavinimo bei gimnazijose palankesni vertinimai ugdymosi aplinkos aspektu. Universitetuose besimokantys respondentai aukščiausiai įvertino tik ugdymosi kabinetų įrengimą, kitų teiginių svertiniai vidurkiai buvo mažesni nei keturi balai. Paskutiniu klausimu įvertinti socialiniai ir emociniai santykiai (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė. Ugdymo aplinkos srities vertinimas**

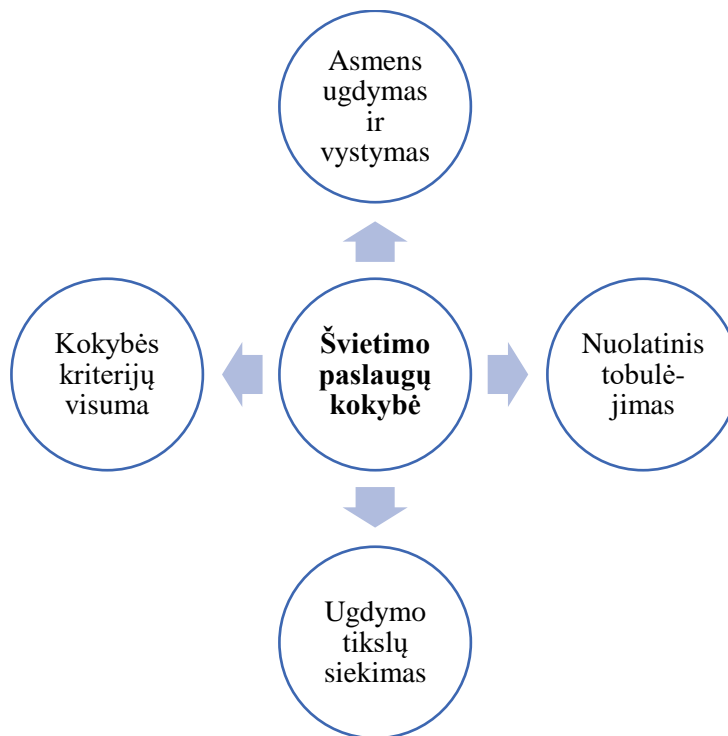
Teiginiai	Lytis		Ugdymo įstaiga				Chi kvadrato kriterijus
	M	V	Mokykla	Gimnazija	Kolegija	Universitetas	
Didžiuojuosi savo švietimo įstaiga	4,32	3,64	4,49	4,06	3,5	3,78	$\chi^2=11,675$ Ils=5 p=0,001
Aš jaučiuosi saugus švietimo įstaigoje	4,32	3,77	4,19	4,25	4,5	3,67	
Esu gerbiamas kaip žmogus ir asmenybė	4,25	3,73	4,3	4,08	4,25	3,78	
Pasitaiko kad pedagogai/dėstytojai mane įžeidžia, pašiepia	2,68	3,27	2,43	3,0	3,25	3,11	
Jei turėsiu rūpestį ar problemą, rasiu, kas man patars ir padės švietimo įstaigoje	4,10	3,23	4,08	3,86	3,75	3,56	
Aš turiu pakankamai informacijos apie specialistų pagalbą, kuria galiu pasinaudoti (psichologo, socialinio pedagogo ir kt.)	4,20	3,64	4,35	3,98	4,00	3,56	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išanalizavus tyrimo rezultatus nustatyta, kad tiriamose organizacijose vyrauja pagarba, ugdytiniai didžiuojasi savo švietimo įstaiga. Tačiau merginos palankiau vertina susiformavusius emocinius ir socialinius santykius nei vaikinai. Taip pat aukštesni vertinimai nustatyti respondentų iš bendrojo lavinimo mokyklų bei gimnazijų, žemiausi vertinimai nustatyti universiteto respondentų tarpe. Tyrimo rezultatai rodo, kad ugdymo organizacijose pedagogai ir dėstytojai pagarbiai elgiasi su ugdytiniais, problemos sprendžiamos bendradarbiaujant. Apibendrinant ugdytinių apklausos rezultatus galima teigti, jog ugdymo organizacijose vyrauja šiuolaikiška, moderni aplinka, atitinkanti ugdytinių poreikius, vyrauja pagarba ir pasitikėjimas, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į bendruomenės bendradarbiavimo skatinimą, bendravimo ir poilsio zonų įrengimą.

### 3.2. Ekspertų vertinimo rezultatai

Švietimo organizacijos paslaugų kokybės vertinimui atliktas pusiau struktūruotas interviu. Pirmu klausimu nustatyta kaip ekspertai supranta švietimo paslaugų kokybę (žr. 12 pav.)



**12 pav. Ekspertų nuomonė apie švietimo paslaugų kokybės sampratą**

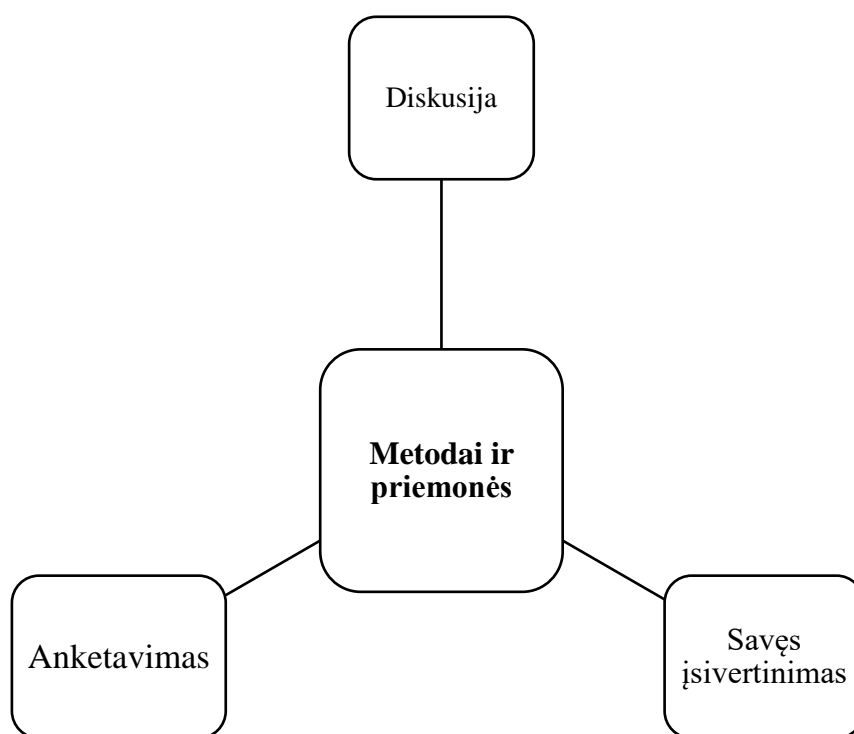
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, jog švietimo paslaugų kokybės sąvoka ekspertų nuomone apima keturias pagrindines sritis. Švietimo paslaugų kokybė suprantama kaip asmens ugdymo ir fizinių bei dvasinių galių plėtojimas. Taip pat švietimo paslaugų kokybė suprantama kaip nuolatinis tobulėjimas bei kaita – „švietimo organizacija teikdama paslaugas turi nuolat tobulėti, atsižvelgdama į visuomenės poreikius“ (E1). Ekspertų nuomone švietimo paslaugų kokybė – ugdymo tikslų siekimas. Ekspertai pabrėžia, jog „teikiamos švietimo paslaugos kokybiškos yra, kai atitinka paslaugų gavėjų poreikius ir padeda siekti tai švietimo sričiai keliamų tikslų“ (E5). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog siekiant ugdymo tikslų, ugdymo tikslų išskelime ir pasiekime dalyvauja visos pusės: ŠMSM, mokykla, tėvai, švietimo centrai. Švietimo paslaugų kokybė suprantama ir kaip kokybės kriterijų ir požymių visuma. Ekspertų nuomone teikiant švietimo paslaugas „būtina remtis numatytų švietimo paslaugų kriterijų visuma, tik tokiu būdu užtikrinamas kokybiškas paslaugų teikimas“ (E3). Apibendrinant galima teigti, kad švietimo paslaugų kokybė yra asmens fizinių, dvasinių galių ugdymas, nuolatinis

tobulėjimas, švietimo tikslų identifikavimas ir jų siekimas bei švietimo paslaugų, atitinkančių numatytus kokybės kriterijus, teikimas.

Kitu klausimu nustatyta ekspertų nuomonė apie teisinį švietimo paslaugų reglamentavimą. Dauguma tyrime dalyvavusių ekspertų sutinka, kad teisinis švietimo paslaugų reglamentavimas yra vertinamas gerai bei yra pakankamas, tačiau vienas ekspertas atkreipia dėmesį, jog švietimo paslaugų reglamentavimas šiai dienai yra pasenęs ir šiuolaikinės visuomenės lūkesčių neatitinkantis. Tyrimo metu ekspertai įvertino, kurios švietimo organizacijos paslaugų sritys turėtų būti aiškiau detalizuotos. Du ekspertai nurodė, kad visos švietimo organizacijos paslaugų sritys yra gerai detalizuotos ir papildomo aiškinimo nereikia. Keturi ekspertai pabrėžė, jog turėtų būti labiau detalizuojamas neformalus švietimas bei vieno eksperto nuomone turėtų būti aiškiau detalizuojamos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sąlygos.

Ekspertų buvo klausama kokias priemones ir metodus taikomi vertinant švietimo paslaugų kokybę (žr. 13 pav.).



**13 pav. Švietimo paslaugų kokybės vertinimo metodai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog vertinant švietimo paslaugų kokybę, taikomas anketavimas, diskusija ir savęs įsivertinimas. Ekspertų nuomone „*po renginių grįžtamasis ryšys iš dalyvių, lektorių vertinamas taikant anketavimo metodą*“ (E2). Taip pat

dažnai organizuojama neformali diskusija, aptariama darbinė ir emocinė atmosfera pačio renginio metu, organizuojamas gyvas pokalbis su paslaugų gavėjais. Vertinant švietimo paslaugų kokybę yra taikomas ir savęs įsivertinimas, kaip nurodo ekspertai „*savo ruožtu, kaip institucija, kasmet įsivertiname pagal Švietimo centrams sukurtą metodiką. Kas penkerius metus vykdomas švietimo centro išorinis vertinimas*“ (E5). Galima daryti išvadą, jog vertinant švietimo paslaugų kokybę, taikomi įvairūs metodai, kuriuos taikant atskleidžiamos silpnosios ir stipriosios organizacijos sritys, numatomos tobulinimo galimybės.

Ekspertai apibūdino švietimo paslaugų vartotojų grupes. Pagrindinės vartotojų grupės yra mokytojai, mokiniai ir jų tėvai. Taip pat ekspertai pabrėžia, kad švietimo paslaugos yra teikiamos neformaliojo mokinių švietimo metodikos, ugdymo karjerai, mokytojų kompetencijų, gabių ir talentingų vaikų, pilietinio, kūno kultūros ir sportinio, gamtinio ir ekologinio, turizmo ir etnokultūrinio, sveikatos ir saugos, mokslinio ir techninio, meninio ir kultūrinio ugdymo bei neformaliojo švietimo paslaugų teikimo srityse, organizuojamas mokinių vasaros poilsis stovyklose. Kiti ekspertai nurodė, jog vartotojų grupės yra bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo pedagogai, ikimokyklinio ugdymo pedagogai, ugdymo įstaigų administracijos darbuotojai (direktoriai, pavaduotojai), kultūros įstaigų darbuotojai.

Kitu klausimu nustatyta kokiais būdais švietimo organizacijos bendruomenė gali teikti pasiūlymus ir nusiskundimus (žr. 14 pav.).



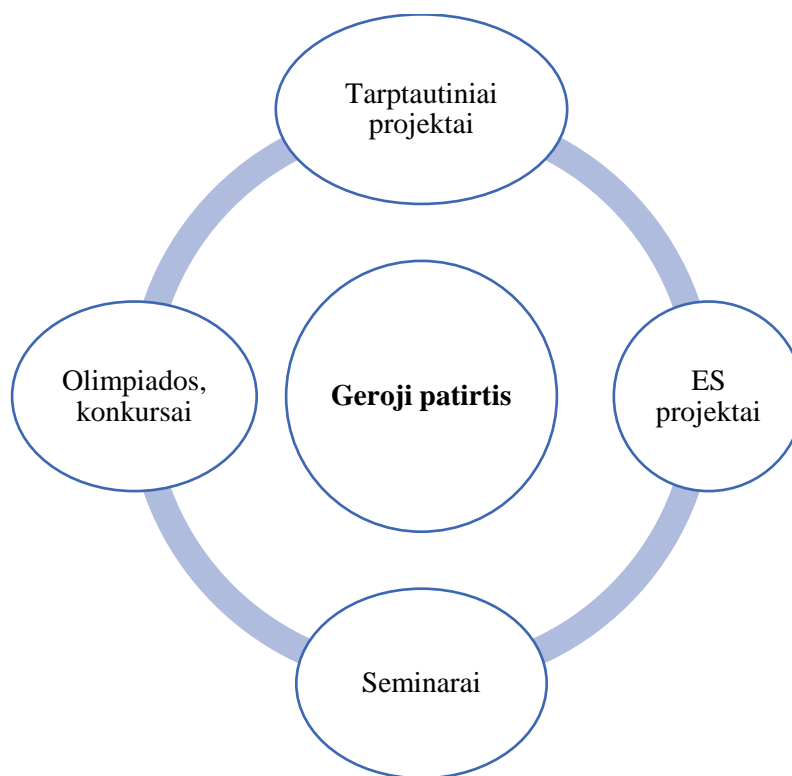
**14 pav. Ekspertų nuomonė apie pasiūlymų ir skundų teikimą**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės



Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog švietimo organizacijos bendruomenė teikdama pasiūlymus bei nusiskundimus gali taikyti įvairius būdus. Dažnai pasiūlymai teikiami tiesioginio kontakto metu su švietimo organizacijos vadovu, pavaduotoju ar švietimo organizacijos darbuotojais. Ekspertų nuomone, „gali gyvai teikti siūlymus tiesioginiam vadovui, administracijai, tartis su ja ir kolegomis, tiesioginiu vadovu” (E3). Taip pat pasiūlymai ir nusiskundimai dėl teikiamų švietimo paslaugų yra teikiami elektroniniu paštu, pildant anketas. Nusiskundimai fiksuojami nusiskundimų / skundų žurnaluose bei registruose. Ekspertai pabrėžia, jog „gavus nusiskundimą, situacija išanalizuojama su kolegomis, tiesioginiu vadovu, dedamos pastangos atsižvelgti į jį, jei yra pagrindo” (E6). Galima daryti išvadą, jog vertinant švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybę švietimo bendruomenei sudaromos sąlygos teikti pasiūlymus tobulinimui ir nusiskundimus dėl teikiamų paslaugų kokybės, taikomos įvairios priemonės ir būdai.

Ekspertai nurodė, jog švietimo organizacijoje susiduria su nepakankamo finansavimo problema, stinga kvalifikuotų pedagogų, pastebima ir komunikacijos stoka, dažnai apie planus sužinoma iš kitų šaltinių arba trūksta informacijos apie būsimus planus ir veiklos gaires. Tyrimo metu ekspertų buvo klausiama, kokius švietimo organizacijos paslaugų pasiekimus bei gerą patirtį jie gali išskirti savo organizacijoje. Prašyta pagrįsti pavyzdžiais (žr. 15 pav.).



**15 pav. Ekspertų nuomonė apie gerą patirtį**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad švietimo įstaigoje organizuojami tarptautiniai projektai. Organizacijos bendruomenė dalyvauja Tarptautinėje aplinkosauginio ugdymo programoje GLOBE, švietimo, mokslo ir technologijų jaunimo organizacijoje MILSET, UNESCO Baltijos jūros projekte. Kaip nurodo ekspertai „ši veikla yra puikus būdas sudominti Lietuvos vaikus ir jaunimą mokslo pasauliu, įsitraukti į aplinkosauginį judėjimą“ (E1).

Taip pat yra vykdomi Europos Sąjungos struktūrinių fondų projektai, mokiniams jaunesiems tyrėjams atskleisti ir ugdyti, ugdymo karjeros sistemai sukurti ir plėtoti respublikoje. Daug dėmesio skiriama tautos dvasinio lobyno ir kultūros vertybių puoselėjimui, saugiam eismui, sveikai mokinių gyvensenai propaguoti, pilietiškumo ugdymui. Ekspertai pabrėžia, kad „centro prioritetas – praktiniai seminarai, kai mokytojai iš karto teorines žinias taiko praktiškai, patys seminaro metu atlieka eksperimentus, lipdo iš molio, modeliuoja ir pan.“ (E5). Centre yra palanki mokymo bazė, laboratorijos, įranga, medžiagos. Tuo Centras išsiskiria kvalifikacijos tobulinimo paslaugų rinkoje, nes retas švietimo centras turi tokią bazę. Organizuojami ir įvairūs seminarai, olimpiados, konkursai. Galima daryti išvadą, jog centras aktyviai dalyvauja ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje veikloje.

Teikdama švietimo paslaugas švietimo organizacija bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis. Švietimo organizacija aktyviai bendradarbiauja su įvairiomis mokslo institucijomis, universitetais, švietimo ir ugdymo įstaigomis, sporto federacijomis, visuomeninėmis organizacijomis, universitetais, kultūros centrais, nevyriausybinėmis organizacijomis. Tačiau ekspertai sutinka, kad su kai kuriomis įstaigomis ir organizacijomis bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis. Kaip teigia ekspertai „mūsų bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis su savivaldybėmis ir visuomeninėmis organizacijomis“ (E3). Bendradarbiavimas galėtų apimti švietimo paslaugų teikimo plėtrą, bendrų renginių organizavimą. Ekspertai sutinka, kad „geroji patirtis ir švietimo paslaugų teikimas galėtų būti analizuojamas ir aptariamas su kitais švietimo centrais“ (E5). Galima daryti išvadą, kad nors ir bendradarbiaujama su įvairiomis institucijomis, tačiau bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis ir aktyvesnis.

Tyrimo metu nustatyta kokių būdu pristatomi ir aptariami švietimo paslaugų kokybės vertinimo rezultatai. Ekspertų nuomone švietimo paslaugų kokybės vertinimo rezultatai yra aptariami susitikimų metu, vyksta debatai ir diskusijos, taip pat rengiamos ataskaitos, remiantis anketinės apklausos duomenimis parengiamos suvestinės, atliekamas centro veiklos įsivertinimas. Taigi vertinant švietimo organizacijos paslaugų kokybės rezultatus taikomi įvairūs aptarimo metodai ir priemonės. Tačiau svarbu gautus rezultatus ne tik aptarti, bet ir pritaikyti švietimo paslaugų kokybės gerinimui. Švietimo paslaugų kokybės vertinimo

rezultatai yra aptariami seminarų, kursų, paskaitų metu, taip pat analizuojami susitikimų su vadovais metu. Paslaugų kokybė gerinama atsižvelgiant į paslaugų gavėjų atsiliepimus.

Švietimo paslaugų kokybė priklauso ir nuo švietimo organizacijos darbuotojų požiūrio bei kompetencijos. Tyrimo metu ekspertų buvo klausiama kokiais būdais yra ugdomas švietimo paslaugas teikiantis personalas tam, kad užtikrintu aukštą paslaugų kokybę? Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dažniausiai personalas yra ugdomas pasitelkiant kvalifikacijos tobulinimo programas, organizuojant seminarus, kursus, konferencijas bei kitus renginius. Taip pat švietimo organizacijos darbuotojai atkreipia dėmesį į saviugdą, domisi švietimo naujovėmis, tobulinimo programomis.

Tyrimo metu ekspertai įvertino kokias švietimo paslaugų sritis reikėtų gerinti ir tobulinti. Ekspertai atkreipia dėmesį, kad siekiant užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę reikėtų mažinti mokinių skaičių klasėje, labiau pasitikėti mokytojo kompetencija ir suteikti jam daugiau veiksmų laisvės, mažinti biurokratinę kontrolę. Taip pat būtina skatinti mokytojų motyvaciją, gerinti neformalaus švietimo organizavimą bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimą.

Paskutiniu klausimu nustatyta kokie turėtų įvykti pokyčiai gerinant švietimo paslaugų kokybę. Ekspertų nuomone gerinant švietimo paslaugų kokybę turėtų būti aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija. Taip pat reikėtų gerinti švietimo paslaugų prieinamumą ir kokybę kuriant ir plėtojant universalius daugiavalius centrus ir modernizuojant suaugusiųjų švietimo institucijas. Ekspertai atkreipia dėmesį, kad reikėtų nusimatyti ilgesnius tikslus ir nekeisti kurso pasikeitus politinei valdžiai ar dėl kitų priežasčių. Pokyčiai reikalingi, tačiau „*kiekvienas jų sugriauna buvusią sistemą ir reikia laiko vėl ją suderinti*“. Jei iki naujų pokyčių nespėjama sureguliuoti naujos sistemos, pajusti pokyčių naudos, kiekvienas naujas sistemos išbalansavimas sukelia priešišumą, motyvacijos stoką ir keičiamasi ne iš esmės, o tik "ant popieriaus". Būtina užtikrinti, kad mokytojai būtų profesionesni, psichologiškai stabilesni, šiuolaikiškesni, skatinamas vaikų užimtumas ir susidomėjimas neformalių ugdymų.

Apibendrinus ekspertų interviu rezultatus nustatyta, jog švietimo paslaugų kokybė yra asmens fizinių, dvasinių galių ugdymas, nuolatinis tobulėjimas, švietimo tikslų identifikavimas ir jų siekimas bei švietimo paslaugų, atitinkančių numatytus kokybės kriterijus, teikimas. Vertinant švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybę švietimo bendruomenei sudaromos sąlygos teikti pasiūlymus tobulinimui bei nusiskundimus dėl teikiamų paslaugų kokybės, taikomos įvairios priemonės bei būdai. Teikiant švietimo paslaugas švietimo organizacija bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis, įvairiomis mokslo institucijomis, universitetais, švietimo ir ugdymo įstaigomis, sporto federacijomis, visuomeninėmis organizacijomis, universitetais, kultūros centrais, nevyriausybinėmis organizacijomis. Ekspertų nuomone

gerinant švietimo paslaugų kokybę turėtų būti aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija. Taip pat reikėtų gerinti švietimo paslaugų prieinamumą ir kokybę kuriant ir plėtojant universalius daugiafunkčius centrus ir modernizuojant suaugusiųjų švietimo institucijas, skatinti pedagogų kvalifikacijos kėlimą, mokinių susidomėjimą neformaliu švietimu bei pokyčius planuoti racionaliai įvertinant pokyčių naudą ir būtinumą.

### 3.3. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės gerinimo pasiūlymai

Švietimo organizacijų pedagogų, mokinių ir studentų bei ekspertų apklausos rezultatai atskleidė, jog švietimo įstaigų teikiamų paslaugų kokybė yra vertinama kaip aukšta arba iš dalies aukšta, tačiau atkreipiamas dėmesys į kokybės tobulinimo sritis, gerinant teikiamų paslaugų kokybę, skatinant švietimo organizacijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, visos švietimo organizacijos bendruomenės dalyvavimą paslaugų kokybės gerinimo procese. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės gerinimo pasiūlymai apima tris pagrindines sritis (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės gerinimo pasiūlymai**

<b>Tobulinimo pasiūlymų sritis</b>	<b>Kokybės gerinimo veiksmai</b>
Vadovybės parama ir lyderystė	Vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu skatina darbuotojus tobulinti teikiamų paslaugų kokybę Skatinamas visos švietimo bendruomenės bendradarbiavimas Organizacijos tikslų, uždavinių, veiklos gairių formavimas
Švietimo organizacijų pedagogai	Pedagogų įsipareigojimas teikti kokybiškas paslaugas Pedagogų dalyvavimas kokybės vertinime, sprendimų priėmime Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, pasidalijimas gerąja patirtimi su kitomis įstaigomis
Švietimo organizacijų bendruomenė: mokiniai ir studentai	Ugdymo organizacijos ugdytinių (mokinių, studentų, tėvų) pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe tyrimas Ugdymo organizacijos bendruomenės dalyvavimas teikiant pasiūlymus paslaugų kokybei gerinti

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

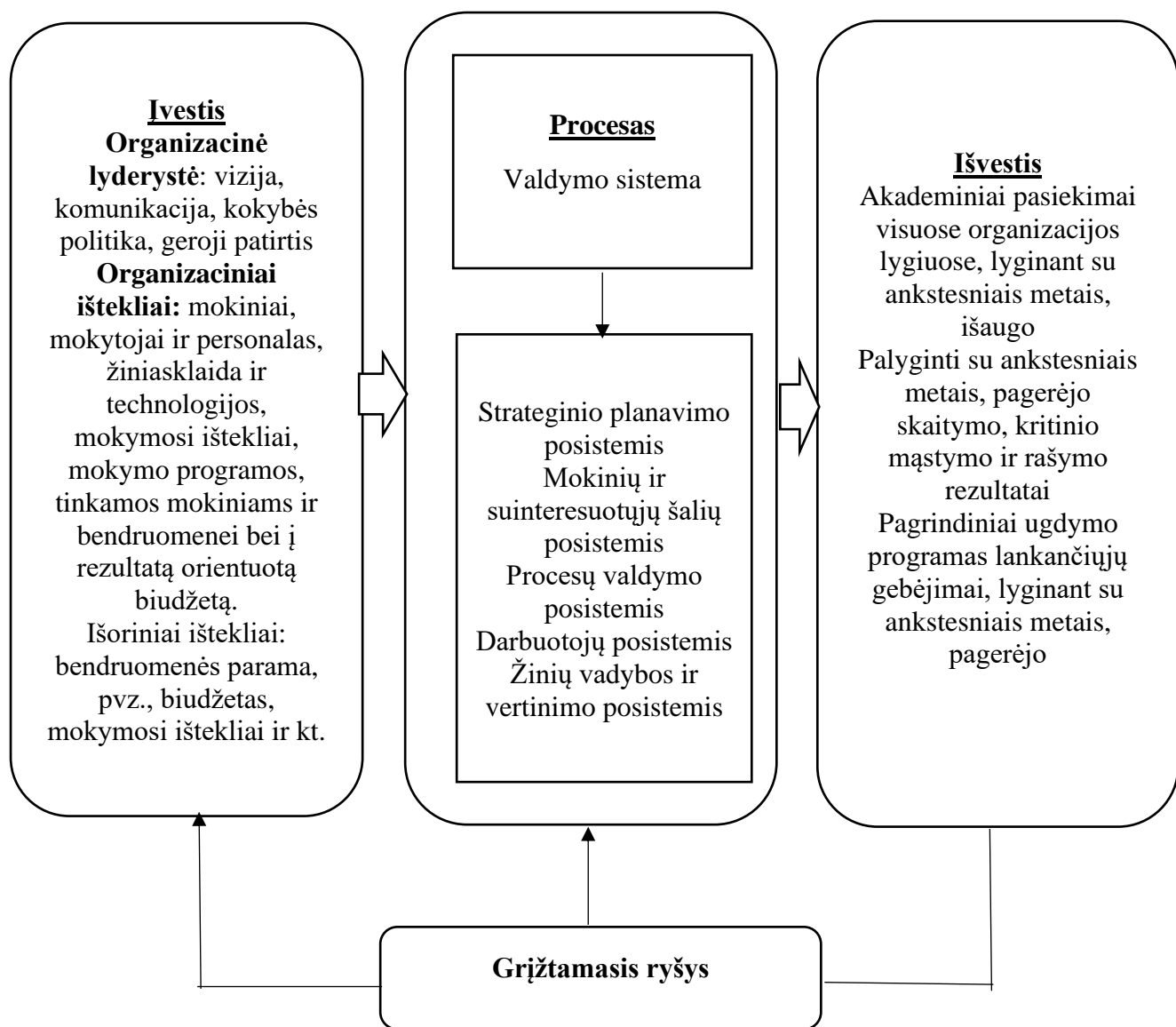
Vadovai daro didelę įtaką darbuotojų jausmams, elgesiui ir rezultatams. Švietimo organizacijų vadovo vaidmuo yra padėti įstaigų darbuotojams atlikti paskirtas funkcijas bei užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Siekiant aukštos paslaugų kokybės vadovas turi

bendradarbiauti su darbuotojais, skatinti dalintis idėjomis, tobulinimo pasiūlymais. Taip pat vadovas turėtų matyti save kaip dalį paslaugų grandinės, kurioje jis taip pat teikia paslaugą. Jei jis nesuteiks kokybiškų paslaugų savo darbuotojams, jie negalės teikti kokybiškų paslaugų švietimo organizacijos bendruomenei. Aukščiausioji vadovybė nustato strategiją, tikslus ir uždavinius, gaires, išteklius ir ypač organizacijos kultūrą, todėl turi lemiamos įtakos teikiamų paslaugų kokybei. Švietimo organizacijos vadovas ir kiti valdymo padaliniai suteikia išteklių ir gali apibrėžti normas, vertybes, atmosferą ir komunikacijos būdus organizacijoje, todėl būdami sektiniais pavyzdžiais nulemia švietimo organizacijos darbo procesus ir metodus, kurie turi poveikį teikiamų paslaugų kokybei.

Pedagogai turi būti įsipareigoję siekti aukštos paslaugų kokybės, o tai galima pasiekti didinant jų supratimą apie problemą ir įtraukiant juos į problemų sprendimą bei procesų tobulinimą. Pedagogai turėtų būti apmokyti patikrinti savo darbo kokybę, nustatyti problemas ir siūlyti sprendimus. Nustatytiems kokybės tikslams pasiekti turi būti tiekiami reikiami ištekliai. Teiginiai, kuriuose reikalaujama iš pedagogų aukštos paslaugų kokybės, nesuteikiant reikiamų priemonių ir įrangos, darbuotoją nuvilia ir priveda prie priešingų rezultatų. Investicijos į pedagogus ir kokybiškas darbo priemones turės greitą investicijų grąžą. Taip pat švietimo organizacijų pedagogams turėtų būti sudaromos galimybės teikti pasiūlymus kokybės gerinimui, skatinamas pasidalijimas patirtimi su kitomis švietimo įstaigomis.

Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo sprendimai susiję su bendruomene apima ugdymo organizacijos ugdytinių ir jų tėvų dalyvavimą gerinant teikiamų paslaugų kokybę. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės gerinimas priklauso nuo ugdymo organizacijos bendruomenės dalyvavimo paslaugų teikimo procese lygio. Ugdytinių pastabos, nusiskundimai turėtų būti vertinami kaip paslaugų gerinimo priemonė. Glaudus ryšys su ugdymo organizacijos bendruomene, dėmesys ir atsakymas į jų skundus, kritiką ir pasiūlymus padės organizacijai įgyvendinti savo sistemos patobulimus bei užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Ugdymo organizacijos bendruomenė turėtų būti skatinama teikti gerinimo pasiūlymus, dalyvauti paslaugų kokybės vertinime. Dėmesys švietimo organizacijos bendruomenei leidžia organizacijos vadovybei tobulėti, užtikrinti bendruomenės lūkesčius ir poreikius, taip pat numatyti ateities poreikius ir veiklos gerinimo perspektyvas.

Gerinant švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybę bei remiantis atlikto tyrimo rezultatais rekomenduojama švietimo organizacijoms taikyti visuotinės kokybės valdymo sistemą apimančią įvesties, proceso ir išvesties elementus (žr. 16 pav.).



**16 pav. Švietimo organizacijos paslaugų kokybės gerinimo modelis**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Organizacinė lyderystė ir organizaciniai ištekliai, procesai susideda iš 5 posistemių: strateginio planavimo posistemis, mokinių, studentų ir suinteresuotųjų šalių posistemis, žinių vadybos ir vertinimo posistemis, darbuotojų posistemis ir procesų valdymo posistemis, kurių įgyvendinimui reikalingi organizaciniai ir išoriniai ištekliai.

Vadovavimas organizacijoje arba organizacinė lyderystė. Administratoriai turi turėti aukštą akademinį išsilavinimą ir viziją vadovaudami organizacijai, turėdami aiškią politiką, orientuotą į besimokančiųjų veiklos gerinimą, naudojant dalyvavimo procesus, kad neatsiliktu nuo vykstančių pokyčių, naudojant IKT sistemas mokyme ir administravime, taip pat taikyti gero valdymo principus, naudojant bendravimo įgūdžius.

Organizaciniai ištekliai: mokyklos ištekliai tinkamam administravimui yra svarbus indėlis į sistemos darbo procesą. Švietimo organizacijos turi aprūpinti pakankamais ištekliais, kad posistemis veiktų efektyviai. Ištekliai galima suskirstyti į du tipus: vidiniai ištekliai ir išoriniai ištekliai:

- ✓ vidiniai ištekliai. Švietimo organizacijos ištekliai, apimantys švietimo organizacijos personalą, įskaitant pakankamą skaičių darbuotojų, kurie tinkamai ugdo ir atlieka savo pareigas, ir personalą, kuris dirba kaip pagalbos komanda; mokymo medžiaga, įskaitant technologijų laikmenas, kokybiška medžiaga, pažangioji įranga, pastatai, mokymuisi palanki aplinka mokykloje, pavyzdžiui, mokymosi išteklių laboratorijos, bibliotekos, kurios gali būti naudojamos mokymo veikloje; valdymas, įskaitant organizacinį valdymą, aiški valdymo struktūra, apimanti 4 pagrindines užduotis, būtent akademinis darbo krūvis, bendrųjų reikalų, personalo ir biudžeto planavimas, ir biudžetas, įskaitant planams ir tikslams adekvatų biudžetą.
- ✓ išoriniai ištekliai. Ištekliai už švietimo organizacijos ribų, turintys įtakos darbo procesams švietimo organizacijoje, įskaitant įvairius posistemius, kad bendruomenė bendradarbiautų ir palaikytų tokiose srityse kaip biudžetas ir ištekliai švietimui, ekonominiai, politiniai ir technologiniai bendruomenės veiksniai, pvz., vietos politinės grupės, karjeros pritaikymo galimybės.

Strateginio planavimo posistemis. Organizacijoje vykdomas darbo eigos procesas per vadovavimą, kai vadovai turi apibrėžti viziją, misiją ir tikslus, kaip pagerinti besimokančiųjų veiklą. Taip pat yra strateginio planavimo procesas ir metinis veiklos planas, įtraukiant suinteresuotąsias šalis. Veiksniai, kurie turi veikti sistemoje, yra lyderystė ir organizaciniai ištekliai, skirti posistemio produktyvumui užtikrinti. Strateginis planavimas – tai strateginis planas ir švietimo organizacijos veiklos planai sutelkiant dėmesį į besimokančiųjų rezultatus, suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir geresnį veiklos tvarkos supratimą norint pasiekti norimą tikslą, tai yra, ugdytinių pasiekimus. Sistemos grįžtamasis ryšys yra poveikio ugdytinių pasiekimams rezultatas, siekiant išanalizuoti funkcinės posistemės kitam strateginiam planavimui.

Mokinių ir suinteresuotųjų šalių posistemis sudaro darbo eigos procesas, informacijos valdymo sistema, apimanti visas suinteresuotąsias šalis, komunikacijos procesas, įsiklausantis į mokinių, tėvų ir bendruomenės nuomones, viešųjų ryšių procesas, sukuriantis žinias ir supratimą apie mokinių darbą, nuolatinio mokymo ir mokymosi procesų kokybės gerinimo procesas. Visi šie posistemiai priklausys nuo organizacijos vadovavimo ir išteklių, prisidedančių prie pageidaujamo posistemio rezultato, sutelkiant dėmesį į studentus ir suinteresuotąsias šalis. Reikalingi duomenys apie mokinius ir suinteresuotus asmenis, taikomus

darbo kokybei gerinti, informacija apie poreikius, pasitenkinimą ir nepasitenkinimą, siekiant pagerinti ugdymo procesą, mokytojų ir suinteresuotųjų šalių žinias ir supratimą, mokyklos politiką ir kryptį, sistemos našumą, standartizuoti pasiekimų testai ir pagrindinės kompetencijos bei pageidaujamos charakteristikos, pagrįstos ugdymo programose nurodytais kriterijais.

Žinių vadybos ir vertinimo posistemis apima darbo eigos procesą, žinių valdymą ir informacinių technologijų valdymą, organizacijos įvertinimo operacijas, lyginant su nustatytais tikslais, analizę, peržiūrą ir veiklos tobulinimą, siekiant toliau nuolat gerinti švietimo organizacijos veiklos proceso kokybę. Kokybės gerinimas priklausys nuo kelių veiksnių, tokių kaip organizacijos lyderystė ir išteklių, norint pasiekti norimą žinių valdymo, analizės ir veiklos vertinimo posistemės rezultatą. Apima žinių saugojimo sistemas, kurios prisideda prie geresnių rezultatų, kaupia žinias apie tai, kaip savo darbe panaudoti geriausią praktiką, ankstesnius rezultatus, lyginant su nustatytais tikslais, grįžtamąjį ryšį ar informaciją, kuri atspindi mokinių rezultatų, pasiekimų gerinimą.

Personalo posistemis apima darbo eigos procesą, planavimą, žmogiškuosius išteklius, komandinį darbą, rezultatų vertinimą ir pasekmių mokiniams bei motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sukūrimas švietimo organizacijos bendruomenei. Tai leis pasiekti norimus posistemio, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas personalui, rezultatus, pvz., kvalifikacijos tobulinimą, kur pedagogai ugdomi visapusiškai, kad atitiktų poreikius ir atitiktų švietimo sistemą, pedagogų pasitenkinimas ir įsipareigojimas organizacijose, geresnė darbo aplinka, skatinanti nuolatinį studentų tobulėjimą ir pažangą, priklausomai nuo organizacijos vadovavimo ir išteklių veiklos veiksnių bei sistemos grįžtamojo ryšio, įskaitant instruktavimo kokybę ir personalo įsipareigojimą tobulinti personalo posistemį.

Procesų valdymo posistemis apima švietimo organizacijos darbo eigos procesą, sistemos analizę ir sistemos dizainą, apimančią visas keturias užduotis, būtent mokymą, mokinių priežiūrą, mokinių veiklą ir sistemos informacinių technologijų palaikymą. Procesų valdymas taip pat apima vertinimą, nuolatinę priežiūrą, stebėjimą, ataskaitų teikimą, komunikaciją ir darbo krūvio viešinimą atitinkamoms šalims. Tai turėtų lemti pageidaujamą posistemio rezultatą, t.y. darbo krūvį ir pareigybių aprašymus, kurie yra tinkami švietimo organizacijos valdymui, sutelkiant dėmesį į pagrindines veiklas – mokymas, mokinių priežiūra, studentų veikla ir personalo valdymas.

Užtikrinant švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę svarbus yra grįžtamasis ryšys ir nuolatinis veiklos gerinimas. Todėl švietimo organizacijoms bent kartą metuose rekomenduojama atlikti švietimo organizacijos darbuotojų bei ugdytinių apklausas, siekiant identifikuoti tobulintinas sritis ir veiklos problemas bei kokybės spragas (žr. 17 pav.).





kokybės vertinimo ir gerinimo procese. Orientacija į rezultatus tai situacija, kada švietimo paslaugų teikėjas imasi veiksmų, kad pagerintų veiklos ir darbo rezultatus, vadovai darbuotojus informuoja apie teikiamų paslaugų efektyvumo bei kokybės rezultatus rezultatus, skatinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, pasidalijimas gerąja patirtimi.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ypatumus, metodus ir modelius nustatyta, jog švietimo paslaugų kokybė yra traktuojama kaip bendras susitarimas dėl švietimo keliamų tikslų, būdų kaip juos pasiekti, ir vertinimo kriterijų. Kokybiškas švietimas suprantamas kaip švietimas, atliepiantis nuolatos besikeičiančius visuomenės ugdymosi poreikius. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelių pagrindas yra kliento poreikiai, tačiau jie turi būti derinami su organizacijos siūloma veikla. Švietimo organizacijoms teikiamų paslaugų kokybės vertinimo nėra vieno konkretaus modelio ir kiekviena organizacija tam tikrą modelį turi naudoti kaip pagrindą, vertinant paslaugų kokybę, bet ne akiai vykdyti pateiktas autorių teorijas.
2. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę vertinimui parengta tyrimo metodika pagrįsta konstruktyvizmo, socialinio konstruktyvizmo teorijomis, kurios teoriniu ir praktiniu lygmeniu papildo viena kitą siekiant atskleisti švietimo organizacijos paslaugų kokybės tobulinimo sritis. Anketinės apklausos klausimai sudaryti remiantis EKVF modelio nuostatomis, apimančiomis visas švietimo organizacijos veiklos sritis bei švietimo organizacijos dalyvius.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad paslaugų kokybė švietimo organizacijose yra vertinama palankiai ir nustatyta, kad švietimo paslaugų kokybę pagerintų papildomas finansavimas, švietimo organizacijos darbuotojų dalykinė kompetencija, aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija. Reikėtų gerinti švietimo paslaugų prieinamumą ir kokybę kuriant ir plėtojant universalius daugiafunkcinius centrus ir modernizuojant suaugusiųjų švietimo institucijas, skatinti pedagogų kvalifikacijos kėlimą, mokinių susidomėjimą neformaliu švietimu bei pokyčius planuoti racionaliai įvertinant pokyčių naudą ir būtinumą.
4. Siekiant gerinti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę rekomenduojama švietimo organizacijoms taikyti visuotinės kokybės valdymo sistemą apimančią įvesties, proceso ir išvesties elementus. Užtikrinant švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę svarbus yra grįžtamasis ryšys ir nuolatinis veiklos gerinimas.
5. Remiantis tyrimo rezultatais galima pateikti švietimo organizacijų paslaugų kokybės tobulinimo siūlymus:

*Sima Greševičienė* Adūry-

59

- ✓ Skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, švietimo organizacijų bendruomenių dalijimąsi gerąja patirtimi sprendžiant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo problemas;
- ✓ Bent kartą pusmetyje atlikti švietimo organizacijų bendruomenės apklausą, siekiant identifikuoti bendruomenės požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę ir identifikuoti tobulintinas sritis;
- ✓ Organizuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą, atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritis bei paslaugų kokybės valdymo klausimais;
- ✓ Skatinti švietimo organizacijų bendruomenės įsitraukimą priimant sprendimus bei pasiūlymus teikiamų paslaugų kokybės gerinimui.
- ✓ Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimą vykdyti ugdymo programose ir taikomoje praktikoje, ugdymo aplinkoje, fizinėje aplinkoje, švietimo organizacijos kolektyve, ryšius su ugdytiniais, ryšius su bendruomene bei lyderystę ir švietimo organizacijos paslaugų valdyme.

*Jana Čiraševičienė Čikiny* 60

## LITERATŪRA

- Dulaimi, Z. (2016). Education, educational services and their quality. *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, No. 1, p. 58–66.
- EQUASS (2017) 2018 m. EQUASS Assurance procedūros. Brussels, Belgium. EQUASS.
- Galavandi, H; Farshid Ashrafi Salimkandi ir Keyvan Aghazadeh. (2017). The Assessment of the Educational Services Quality Based on HEDPERF Model in Urmia University. *Journal of Measurement & Educational Evaluation Studies*. Vol. 6, No. 16, p. 67–88.
- Hemmati Nezhad Z. ir Hemmati Nezhad M. (2014). Evaluation Educational Service Quality of Physical Education and sport sciences faculty of the university of Guilan According to SERVQUAL model. *Organization Behavior Management in Sport Studies*. 1 (3), p. 11–28.
- Andrews, T. (2012). What is social constructionism. *The Grounded Theory Review*.
- Kavosi, Z, Rahimi H, Qanbari P, Haidari L. ir Bahmaei J. (2014). Investigation of quality gap of educational services from the viewpoints of students of Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Science Journal*. 2 (2), p. 161–172.
- Kaziliūnas, A., (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: MRU, 2006. – 312 p. – ISBN 9955–19–035–3.
- Kinesti, H. (2019). The Implementation of Primary and Secondary Education Quality Assurance Systems. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 387.
- Kokybės vadybos sistemos standartas ISO 9001:2015, (2016). Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Kotova, L. (2013). *Socialinio darbo paslaugų privatizavimas*. Daktaro disertacija. Vilnius.
- Manzoor, A. (2018). Assessment of Service Quality in Public Secondary Schools of Punjab based on ServQual Quality Determinants. *International Journal of Research in Business Studies and Management* Volume 5, Issue 3, p. 31–41.
- Martišauskienė, D. ir Trakšėlys, K. (2017). *Švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimas: tėvų požiūris*. Tiltai, 2, p. 103–118.
- Melao, N., Bastida, R. ir Marimon, F. (2019) Assessing a quality model for the social sector: an empirical study of the EQUASS model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30 (1–2), p. 221–243.
- Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 53, p. 99–110.
- Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius.

- Sahin, G. G. (2011). A Research on Expectation and Perception of Service Quality in Tourism Education at University Level in Ankara. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 49–65.
- Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Soenarto, S. (2016). An evaluation model of educational quality assurance at junior high schools. *Research and Evaluation in Education*, No. 2, p. 194 – 205.
- Spruit, M. (2015). Quantifying Education Quality in Secondary Schools. *International Journal of Knowledge Society Research*.
- Streianu, F. (2020). An insight into quality education in Lithuania analyzed from the perspective of the education processes in higher education institutions. *Ižvalgos*, Nr. 1, p. 140–153.
- Šaulinskas, L. ir Tilvytienė, R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (29), p. 152–165.
- Martišauskienė, D. ir Traškelys, K. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, Nr. 1, 191 – 206.
- Tricker, R. (2016). ISO 9001:2015 Audit Procedures. *Fourth edition*. Routledge, London and New York. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books/about/ISO\\_9001\\_2015\\_Audit\\_Procedures.html?id=fE6TDAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.lt/books/about/ISO_9001_2015_Audit_Procedures.html?id=fE6TDAAAQBAJ&redir_esc=y).
- Tumlovskaja, J. ir Prakapas, R. (2020). *Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo sėkmę lemiantys veiksniai*. Lietuvos atvejis. *Pedagogika*, Nr. 1, p. 105 – 116.
- Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 2/2014, Vol.12, Nr. 2., p.290–306.
- Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Zafiroopoulos, C. (2014). Service Quality Assessment in a Greek Higher Education Institute. *Journal of Business Economic and Management*, 9(1), p. 33–45.
- Žėkienė, A. (2014, gruodžio 18). *Vadybos tobulumo modelis*. Kvalitetas EFQM. Prieiga per internetą: <http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/11/EUROPOS-KOKYB%C4%96S-VADYBOS-FONDO-TOBULUMO-MODELIS-EFQMVIE%C5%A0OJO-SEKTORIAUS-INSTITUCIJOJE.pdf>.
- Guiding principles for policy development on quality assurance in school education Quality assurance for school development. Produced by the ET 2020 Working Groups.
- Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

- Europos komisija. *Švietimo kokybės užtikrinimas* (2015). Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Assuring-Quality-in-Education.-LT.pdf>.
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas* Nr. XI-1281. Valstybės žinios, 1991, Nr. 38-1804.
- Švietimo informacinių technologijų centras. Prieiga per internetą: <https://www.svietimonaujienos.lt/>.
- Tonna, M. A., Shanks, R. (2017). *The importance of environment for teacher professional learning in Malta and Scotland*. European Journal of Teacher Education.
- Švietimo struktūrinė reforma*, 2019. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/Svietimo%20reformos.pdf>.
- Švietimo administravimas ir valdymas vietos ir švietimo organizacijos (mokyklos) lygmeniu*, 2019. Prieiga per internetą: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-44\\_lt](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-44_lt).
- Švietimo vadyba. *Švietimo problemos analizė*. Švietimo ir mokslo ministerija, 2013. [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs\\_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf).
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
- Pabedinskaitė, A. ir Činčikaitė, R. (2016). *Kiekybiniai modeliavimo metodai*: mokomoji knyga. Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla TECHNIKAS.
- Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija. Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/687\\_e7870701e841e67d18a5377b19e7a57e.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/687_e7870701e841e67d18a5377b19e7a57e.pdf).
- Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija, patvirtinta švietimo ir mokslo ministro įsakymu* (2008). Nr. ISAK-3219.
- Kokybės užtikrinimo vadovas* (2006). Kaunas.
- Alzamil, Z. A. (2014). *Quality improvement of technical education in Saudi Arabia: self-evaluation perspective*. Quality Assurance in Education.
- Šalių švietimo politikos apžvalgos*. Švietimas Lietuvoje (2017).
- Šileikytė, D. (2021). Kai rodikliai tampa svarbesni nei tikslai. [When indicators become more important than goals]. Švietimo naujienos.
- Hargreaves, A.(2008). *Mokymas žinių visuomenėje*. Vilnius.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

Malikėnienė, R., Markevičiūtė, D., & Kaulakienė, I. (2020). *Citavimo nuorodų tekste pateikimas ir literatūros sąrašo sudarymas APA stiliumi*.

[https://www.vgtu.lt/files/2821/141/7/6\\_0/Literatūros%20sąrašo%20sudarymas%20APA%20stiliumi.pdf](https://www.vgtu.lt/files/2821/141/7/6_0/Literatūros%20sąrašo%20sudarymas%20APA%20stiliumi.pdf)

Delai, I., ir Takahashi, S. (2016). *Sustainability management evolution: literature review and consolidative model*. *Revista de Administracao da Universidade Federal de Santa Maria*, (9), 115-131.

Deng, Y. (2017). *The Study on the Effect of Human Capital Education Investment on Economic Growth*. In 2017 International Conference on Humanities Science, Management and Education Technology. Atlantis Press.

Želvys, R., Dukynaitė, R., Vaitekaitis, J., & Jakaitienė, A. (2020). *Švietimo tikslų transformacija į rezultatų rodiklius Lietuvos ir tarptautinėje švietimo politikoje*. *Acta paedagogica Vilnensia*, 44, 18-33.

Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda: S. Jokučio leidykla.

Kusainov (2016). *The crisis in secondary education: a way out*. *Journal Almaty, ROND & A*.

Richard, E., Adams, J. (2013). *Assessing college student perceptions of instructor customer service to student's questionnaire: Assessment in higher education*. *J Assess Evalu High Educ*.

Eurostat duomenų bazė: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Prakapas, R., Butvilas, T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijos*. *Mokomasis leidinys*. Mykolo Romerio universitetas.

Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. *Vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas.



# PRIEDAI

## 1 priedas

### Anketinės apklausos klausimynas

**1. Jūsų nuomone švietimo organizacijos paslaugų kokybė (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus) yra:**

- tai švietimo tikslų pasiekimo laipsnis;
- tai, kas atitinka numatytus švietimo tikslus bei standartus;
- jeigu atitinka ugdytinių poreikius ir lūkesčius;
- tai nuolatinė kaita tobulėjimo link;
- tai konkrečių kokybės kriterijų ir požymių visuma.

**2. Jūsų nuomone švietimo paslaugų kokybė Jūsų švietimo organizacijoje:**

- Labai aukšta;
- Aukšta;
- Iš dalies aukšta;
- Žema;
- Labai žema;
- Neturiu nuomonės.

**3. Įvertinkite ugdymo kokybę lemiančius veiksnius 5 balų sistemoje, kur 5 – visiškai sutinku, 1– visiškai nesutinku.**

<b>Veiksniai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Švietimo įstaigoje naudojama moderni technika					
Švietimo organizacijos aplinka atitinka ugdytinių poreikius					
Švietimo organizacijos darbuotojams sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją					
Švietimo organizacijos darbuotojai taiko modernius ugdymo metodus					
Švietimo įstaigoje skatinamas bendravimas ir bendradarbiavimas					
Švietimo kokybę lemia ugdymo turinio atitiktis visuomenės keliamiems reikalavimams					
Ugdytinio motyvacija					
Švietimo organizacijos darbuotojų darbo kokybė					
Gerai tarpusavio santykiai					

**4. Kokie pagrindiniai švietimo organizacijos paslaugų kokybės trūkumai (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus):**

- Pasenusi ir šiuolaikinės visuomenės lūkesčių neatitinkanti aplinka;
- Siauras ugdymo turinys, neatitinkantys ugdytinių poreikių;
- Nepakankama švietimo organizacijos darbuotojų kvalifikacija;

- Menka ugdytinių ugdymosi motyvacija;
- Per sudėtinga ir neaiški ugdymo programa;
- Nepakankamas švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas;
- Neaiškūs švietimo organizacijos veiklos tikslai;
- Nepakankamas švietimo organizacijos finansavimas;
- Kita (įrašykite) .....

**5. Kas trukdo siekti aukštos švietimo organizacijos paslaugų kokybės (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus):**

- Nepakankamas švietimo organizacijos bendruomenės dalyvavimas;
- Autoritarinis valdymas;
- Laiko stoka rengiant ugdymo programas;
- Biurokratija švietimo organizacijos veikloje;
- Skurdi švietimo organizacijos infrastruktūra;
- Nuolat patiriama įtampa, stresas;
- Nepakankamas švietimo organizacijos darbuotojų išsilavinimas;
- Švietimo organizacijos darbuotojų kompetencijos stoka;
- Kita (įrašykite) .....

**6. Kokie veiksniai galėtų užtikrinti aukštesnę švietimo organizacijų paslaugų kokybę:**

- Individuali švietimo organizacijos parengta ugdymo programa;
- Aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija
- Nuolat tobulinama ir atnaujinama švietimo organizacijos infrastruktūra
- Seminarai, studijos, konferencijos
- Švietimo organizacijos darbuotojų dalykinė kompetencija
- Papildomas finansavimas
- Kita (Įrašykite) .....

7. Jūsų amžius \_\_\_\_\_

8. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

9. Kurioje švietimo organizacijoje Jūs šiuo metu dirbate:

- Formalus švietimas
- Neformalus švietimas
- Nedirbu švietimo organizacijoje

## Kokybinio tyrimo interviu klausimai

Švietimo paslaugų kokybės samprata	<p>Kaip suprantate švietimo paslaugų kokybę?</p> <p>Kaip vertinate teisinį švietimo paslaugų reglamentavimą? Kurios švietimo organizacijos paslaugų sritys turėtų būti aiškiau detalizuotos?</p> <p>Kokias priemones ir metodus taikote vertindami švietimo paslaugų kokybę?</p>
<b>Paslaugų kokybės vertinimas</b>	
Orientacija į asmenį	<p>Apibūdinkite Jūsų teikiamų švietimo paslaugų vartotojų grupes.</p> <p>Kokias būdais švietimo organizacijos bendruomenė gali teikti pasiūlymus dėl švietimo paslaugų kokybės gerinimo?</p>
Orientacija į rezultatus	<p>Kokiais būdais yra fiksuojami nusiskundimai dėl švietimo paslaugų kokybės?</p> <p>Kokios yra pagrindinės problemos su kuriomis susiduriate Jūsų švietimo organizacijoje? Kurios iš minėtų problemų yra prioritetinės. Kokius švietimo organizacijos paslaugų pasiekimus bei gerą patirtį galite išskirti jūsų organizacijoje? Pagrįskite pavyzdžiais.</p>
Kompleksiškumas	<p>Su kokiomis įstaigomis bendradarbiaujate teikdami švietimo paslaugas?</p> <p>Su kuriomis įstaigomis bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis?</p>
Nuolatinis gerinimas	<p>Kokiu būdu pristatomi ir aptariami švietimo paslaugų kokybės vertinimo rezultatai? Kokiu būdu gauti rezultatai pritaikomi švietimo paslaugų kokybės gerinimui? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>Kokiais būdais yra ugdomas švietimo paslaugas teikiantis personalas tam, kad užtikrinti aukštą paslaugų kokybę?</p> <p>Jūsų nuomone kokias švietimo paslaugų sritis reikėtų gerinti ir tobulinti?</p> <p>Kokie turėtų įvykti pokyčiai gerinant švietimo paslaugų kokybę? Pagrįskite savo nuomonę.</p>
Demografiniai klausimai	<p>Amžius, lytis, kvalifikacinė kategorija, darbo stažas švietimo įstaigoje</p>

## Anketa mokiniams ir studentams

## I. PASIEKIMŲ IR PAŽANGOS SRITIS

Įvertinkite 5 balų sistemoje ugdymosi tikslus, pasiekimus ir jų vertinimą, kur 5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku.

Teiginiai	5	4	3	2	1
Bendrosios kompetencijos ugdomos ne tik užsiėmimų metu, bet ir tarptautiniuose ir rajoniniuose projektuose					
Sudaromos galimybės rinktis ugdytinių poreikius atitinkančias programas					
Ugdymo organizacijos administracija užtikrina, kad teikiama informacija apie ugdymosi pažangą būtų informatyvi ir išsami					
Ugdymo įstaigų darbuotojai skatina ugdytinius siekti aukštų rezultatų, dalyvauti konkursuose					
Ugdytiniai skatinami išsikelti asmeninius tikslus ir jų siekti					
Ugdytiniai įgyja naujų gebėjimų, vertybinių nuostatų					
Ugdytinių pasiekimai yra viešinami spaudoje, ugdymo organizacijos tinklapyje					

## II. UGDYMO ORGANIZAVIMO SRITIS

Įvertinkite balų sistemoje ugdymosi organizavimą, kur 5– visiškai sutinku, 1– visiškai nesutinku.

Teiginiai	5	4	3	2	1
Ugdymo specialistai yra profesionalūs, taiko naujausias technologijas ugdymo procese					
Ugdymosi procese bendradarbiaujame su kitomis įstaigomis ir kitų įstaigų ugdytiniais					
Ugdymo įstaiga teikia informaciją apie ugdymosi procesą organizacijos tinklapyje bei socialiniuose tinkluose					
Ugdytiniai turi galimybę pateikti pasiūlymus ugdymosi proceso gerinimui					
Užsiėmimai, koncertai, parodos organizuojami įvairiose netradicinėse erdvėse: bibliotekose, bažnyčiose, muziejuose, prie paveldo ir architektūros paminklų					
Veiklos vykdomos netradicinėse erdvėse, pasitelkiant įvairias ugdymo formas					
Ugdymo procesas yra individualizuotas ir lankstus					

## III. UGDYMOSI APLINKOS SRITIS

Įvertinkite balų sistemoje ugdymosi aplinką, kur 5 – visiškai sutinku, 1– visiškai nesutinku.

<b>Teiginiai</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Ugdymosi aplinka – patalpų išdėstymas, įrengimas, apšvietimas, vėdinimas ir šildymas – yra patogi, sveika ir palanki mokytis					
Kabinetai yra su reikiama įranga, baldais, instrumentais dalykų programoms įgyvendinti					
Veiklų, renginių, užsiėmimų tvarkaraščiai sudaromi atsižvelgiant į ugdymosi sudėtingumą bei tempą, įvairius ugdytinių poreikius					
Įrengtos poilsio ir bendravimo zonos					
Ugdytinių, pedagogų/dėstytojų ir vadovų tarpusavio santykiai grindžiami pagarba ir pasitikėjimu					
Ugdymo organizacijos vadovai pagarbiai ir draugiškai bendrauja su visais švietimo organizacijos bendruomenės nariais					

#### **IV. SOCIALINIAI IR EMOCINIAI SANTYKIAI**

Įvertinkite balų sistemoje ugdymosi aplinką, kur 5– visiškai sutinku, 1– visiškai nesutinku.

<b>Teiginiai</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Didžiuojuosi savo švietimo įstaiga					
Aš jaučiuosi saugus švietimo įstaigoje					
Esu gerbiamas kaip žmogus ir asmenybė					
Pasitaiko kad pedagogai/dėstytojai mane įžeidžia, pašiepia					
Jei turėsiu rūpestį ar problemą, rasiu, kas man patars ir padės švietimo įstaigoje					
Aš turiu pakankamai informacijos apie specialistų pagalbą, kuria galiu pasinaudoti (psichologo, socialinio pedagogo ir kt.)					

#### **V. DEMOGRAFINIAI DUOMENYS**

**Jūsų lytis**

- vaikinai
- merginos

**Kurioje švietimo įstaigoje Jūs ugdotės:**

- bendrojo lavinimo mokykla;
- gimnazija
- kolegija
- universitetas

## ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS

Lina GRAŽEVIČIENĖ<sup>1</sup>, Ilona SKAČKAUSKIENĖ<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,  
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*El. paštas: <sup>1</sup>lina.gur@gmail.com; <sup>2</sup>ilona.skackauskiene@vilniustech.lt*

**Santrauka.** Straipsnyje analizuojama švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė. Dėmesys skiriamas paslaugų kokybės valdymo teorijai, kuri sudaro prielaidas pagrįsti švietimo paslaugas kaip procesą, analizuoti jo etapus, turinį ir aplinkos – vartotojų (jų poreikių, lūkesčių) – įtaką paslaugų kokybei. Švietimo organizacijų paslaugos gali būti traktuojamos kaip pagalba vartotojui, kai paslaugos teikėjas kryptingai pasirenka pritaikyti vartotojui priklausantį produktą. Taikant socialinį konstruktyvizmą, švietimo paslaugos kokybės valdymas grindžiamas tiekėjų ir vartotojų požiūriais į jiems svarbius žinių procesus, pabrėžiant ankstesnes patirtis ir žinias naudojant naujose situacijose. Švietimo organizacijų paslaugų kokybės valdymas galėtų būti nagrinėjamas per socialinį mokymąsi, nes pabrėžiamos individo prisitaikymo visuomenėje galimybės, išmokstant atlikti paslaugos tiekėjų ir vartotojų vaidmenis. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad, tik turint aiškų tikslą, įvertinus švietimo organizacijų situaciją bei veikiančius veiksnius (išorinius ir vidinius), galima rasti bendrą sutarimą dėl švietimo organizacijų paslaugų kokybės gerinimo.

**Reikšminiai žodžiai:** švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė, paslaugų kokybės vertinimas, vartotojai, švietimo organizacijų paslaugų kokybės vertinimo modeliai ir metodai.

### Įvadas

**Temos aktualumas ir naujumas.** Šiuolaikinės švietimo organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje ir susiduria su išorinės aplinkos keliamais iššūkiais. Švietimo paslaugas teikianti organizacija turi savitumą, todėl yra sudėtinga pritaikyti vieną paslaugų kokybės vertinimo metodą ar modelį, kuris tiktų visoms švietimo organizacijoms. Švietimo organizacijos suvokiama kokybė įpareigoja švietimo organizacijas nuolat ieškoti būdų, kaip pasiekti kuo geresnių rezultatų. Švietimo organizacijos, ugdydamos mokinius ir studentus, turi atsižvelgti į ateities tendencijas, įvertinti, kokių savybių bei kompetencijų reikės sėkmingai savirealizacijai. Besikeičiantys visuomenės reikalavimai, vykstantys pokyčiai visuomeniniame gyvenime bei darbo srityse, lemia, kokius piliečius turi rengti švietimo organizacijos.

Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas apima sistemingą švietimo programų ir procesų peržiūrą, siekiant išlaikyti ir pagerinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę. Kokybės užtikrinimo mechanizmų (priemonių, procesų ir veikėjų) struktūra įvairiose švietimo organizacijose skiriasi, tačiau švietimo organizacijų paslaugų kokybės vertinimo bendras tikslas – tobulinti ugdymo procesą, o galutinis tikslas – padėti švietimo organizacijos dalyviams pasiekti geriausių rezultatų.

Kokybės užtikrinimo metodai ir modeliai gali apimti išorinius ir vidinius švietimo organizacijų vertinimus. Išoriniai vertinimai gali apimti nacionalinius ar regioninius švietimo organizacijų vertinimus ir (arba) didelio masto ugdytinių vertinimus. Vidiniai mechanizmai gali apimti švietimo organizacijos įsivertinimą, personalo vertinimą ir ugdymo įstaigoje taikomą ugdytinių vertinimą. Šie mechanizmai turi skirtingus, tačiau vienas kitą papildančius tikslus. Idealiu atveju jie yra nuoseklios, integruotos paslaugų kokybės vertinimo sistemos dalis, turinti skirtingus mechanizmus, palaikančius ir stiprinančius vienas kitą. Tokia produktyvi sinergija gali užtikrinti aiškų dėmesį švietimo organizacijos plėtrai, teikiant duomenis apie tokius aspektus, kaip švietimo organizacijos klimatas ir visų švietimo organizacijos bendruomenės narių gerovė, efektyvus ugdymas bei naujovių poveikis (Kusainov, 2016).

Moksliniuose tyrimuose pasigendama naujesnių švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės tyrimų.

SERQUAL paslaugų kokybės vertinimo metodas analizuotas ne viename moksliniame tyrime, vertinant švietimo paslaugų kokybę. Sahin (2011) atliko tyrimą trijuose universitetuose Ankaroje, Turkijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad studentai nebuvo patenkinti švietimo paslaugų kokybe. Richard ir Adams (2013) įvertino švietimo paslaugų kokybę JAV bei nustatė, jog tyrime dalyvavę studentai įvertino suteiktas švietimo paslaugas kaip nepatenkinamas. Zafiropoulos (2014) tyrė paslaugų kokybę aukštojo mokslo įstaigoje Graikijoje. Tyrimo metu autorius nustatė didelį skirtumą tarp darbuotojų ir studentų paslaugų kokybės suvokimo ir lūkesčių. Galavandi, Salimkandi ir Aghazadeh (2017) ištyrė švietimo paslaugų kokybę Urimijos universitete, taikydami SERVQUAL modelį. Rezultatai atskleidė reikšmingus skirtumus tarp suvokiamų ir laukiamų paslaugų kokybės aspektų, tokių kaip patikimumas, atskaitomybė, užtikrinimas ir empatija. Studentų lūkesčiai viršijo jų suvokiamą kokybę ir jie nebuvo patenkinti nė vienu iš kokybės aspektų.

Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas apima sistemingą švietimo programų ir procesų peržiūrą, siekiant išlaikyti ir pagerinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę. Kokybės užtikrinimo mechanizmų (priemonių, procesų ir veikėjų) struktūra įvairiose švietimo organizacijose skiriasi, tačiau švietimo organizacijų paslaugų kokybės vertinimo bendras tikslas – tobulinti ugdymo procesą, o galutinis tikslas – padėti švietimo organizacijos dalyviams pasiekti geriausių rezultatų.

**Tyrimo objektas** – švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybė.

**Tyrimo probleminis klausimas** – kaip vertinama švietimo paslaugų kokybė Neformalaus švietimo organizacijoje? (Istaigos pavadinimas dėl konfidencialumo neatskleidžiamas).

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, pateikti neformalaus švietimo organizacijos vertinimo metodiką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodus.
2. Parengti švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo tyrimo instrumentą.
3. Iširti švietimo organizacijos kokybės vertinimo situaciją ir pasiūlyti vertinimo modelį.

*Tyrimo metodai:*

1. Mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė, stebėjimas. Šie metodai taikomi siekiant išnagrinėti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ypatybes.
2. Pusiau struktūruotas interviu raštu. Šis metodas leido surinkti duomenis Neformalios švietimo organizacijos paslaugų kokybės vertinimą.

## 1. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės teoriniai aspektai

Kaip ir bet kuri kita veiklos sritis, švietimo paslaugų teikimas nuolat keičiasi ir tobulėja, tačiau, žvelgiant iš tiesiogiai švietimo sferoje dalyvaujančių asmenų perspektyvos, nesvarbu, ar kalbame apie tuos, kurie teikia, ar apie tuos, kurie gauna švietimo paslaugas, vienas universalus elementas išsiskiria kaip geriausiai apibūdinantis švietimo paslaugas – kokybė. Vienas iš svarbiausių Jungtinių Tautų (2015) darnaus vystymosi tiksluose apibrėžtų nuostatų tikslų yra kokybiškas švietimas. Įprastai švietimas yra susijęs su skurdo mažinimu. Sutarimas yra tas, kad švietimas padeda sumažinti nelygybę visame pasaulyje – pagal 100 balų skalę kiekvienai papildomi mokslo metai sumažina GINI koeficientą 1,4 balo (Eurostat duomenų bazė, 2020). Be to, kokybiško švietimo ir mokymosi visą gyvenimą sąsaja yra pozityvių socialinių ir ekonominių pokyčių įgalintojas, be to, kokybiškų švietimo paslaugų teikimas svarbus, norint pasiekti kitus tvarius tikslus (Streianu, 2020). Švietimo kokybė yra pagrindinis gerovės ir žmogaus evoliucijos veiksnys.

Moksliniuose šaltiniuose nėra pateikiama vieno kokybės apibrėžimo. Kokybės sąvokos apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

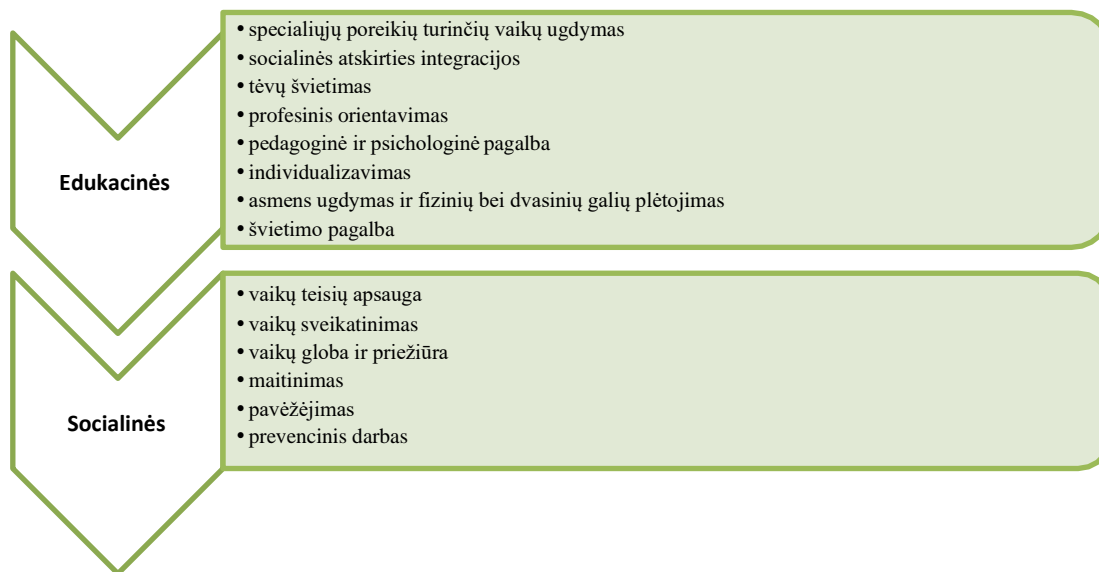
*1 lentelė. Kokybės sąvokos apibrėžimai*

<b>Autorius</b>	<b>Kokybės sąvoka</b>
Nezhad, 2014	Vartotojų lūkesčiai ir suvokimas apie teikėjo teikiamas paslaugas.
Kavosi, Rahimi Qanbari, Haidari, Bahmaei, 2014	Visuma teikiamų paslaugų savybių, kurios lemia tinkamumą tenkinti vartotojo išreikštus ir numatytus poreikius, apibrėžtus paslaugų vartojimo sąlygose.
Kinesti, 2019	Turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis.
Ruževičius, 2007	Kokybė apibūdina remdamasi produkto ar paslaugos savybių visuma, atsižvelgiant į jų atitiktį tam tikriems nurodytiems reikalavimams.
Dulaimi, 2016	Kokybė gali būti suprantama kaip požiūrio forma, atspindinti bendrą supratimą apie įvairių paslaugų charakteristikų skirtumus, kuriuos suvokia ir tikisi paslaugų organizacijų klientai.

Remiantis pateiktais bendrais kokybės sąvokos apibrėžimais galima teigti, jog moksliniuose šaltiniuose kokybė apibrėžiama kaip kompetencija, tobulumas, kainos ir kokybės santykis. Paslaugų kokybės sąvoka yra daugialypė samprata su skirtingais komponentais. Kai kurių tyrinėtojų nuomone, kokybės apibrėžimai yra šie: kokybė tenkina ir viršija kliento poreikius, kokybė yra kiekvieno žmogaus darbas, o kokybė yra nuolat gerinama. Kokybė yra pripažinimas ir atlygis, kokybė yra lyderystė, komandinis darbas, matavimas ir sistemingas problemų sprendimas (Kavosi et al., 2014).

Švietimo paslaugų organizacijų kokybės apibrėžtis moksliniuose tyrimuose taip pat sukelia diskusijų ir pateikiamos sąvokos išryškina švietimo paslaugų specifiką. Analizuojant švietimo paslaugų kokybės sampratą, tikslinga apibrėžti švietimo paslaugas ir jų struktūrą

Kaip nurodo Martišauskienė ir Trakšėlys (2016), švietimo organizacija yra socialinis vienetas, egzistuojantis kaip visos aplinkos dalis ir, siekdamas išlikti, privalo atitikti šios aplinkos reikalavimus bei poreikius. Švietimo paslaugos skirstomos į dvi grupes (1 pav.).



1 pav. Švietimo paslaugų klasifikacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Martišauskienė ir Trakšėlys (2016)

Remiantis 1 pav. pateiktu švietimo paslaugų skirstymu, matoma, kad švietimo organizacijos teikia edukacines bei socialines paslaugas, kurių siekis – sumažinti socialinę atskirtį tarp skirtingų socialinių grupių ir vienodai įtraukti visus mokinius, neatsižvelgiant į jų sugebėjimus ir socialinę padėtį, į švietimo ir mokymo procesą, teikti švietimo paslaugas ne tik ugdytiniams, bet ir jų tėvams ir globėjams, į švietimo įstaigos veiklą įtraukti visą švietimo organizacijos bendruomenę.

## 2. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodika

Tyrimo metodologija remiasi toliau pateikiamomis esminėmis sampratomis, požiūriais ir teorijomis:

**Konstruktivizmo paradigma.** Socialiniai konstruktivistai nagrinėja, pvz., kaip organizacijos darbuotojai socialiai konstruoja neformalias bendradarbiavimo taisykles, kas dalyvauja jas kuriant ir „primetant“ kaip objektyvius kitiems organizacijos nariams, kaip šios taisyklės susijusios su oficialiomis taisyklėmis ir ar visi nariai vienodai prisideda prie jų kūrimo ir rekonstrukcijos. Tyrimo metodai įprastai būna stebėjimas, interviu su darbuotojais. Šiame tyrime interviu metodu analizuojami švietimo organizacijų paslaugų kokybės vertinimo ypatumai, švietimo teikiamų paslaugų kokybės trūkumai ir tobulintinos sritys, teikiamų švietimo teikiamų paslaugų kokybės koncepcija ir teikiamų paslaugų specifiką (Kardelis, 2016).

**Socialinio konstruktivizmo paradigma.** Tyrime socialinio konstruktivizmo paradigmos postulatai taikomi analizuojant tyrimo dalyvių suvokimą apie švietimo teikiamų paslaugų kokybę. Vienas pagrindinių socialinio konstruktivizmo paradigmos postulatų yra žinių kūrimas, esant glaudžiai dalyvių sąveikai ir lygiaverčiam dalyvavimui. Todėl socialinio konstruktivizmo teorija gali būti pritaikoma identifikuojant švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės privalumus ir trūkumus bei numatant nuolatinio paslaugų kokybės gerinimo sprendimus.

Tyrimo metodika buvo pagrįsta konstruktivizmo, socialinio konstruktivizmo teorijomis, kurios teoriniu ir praktiniu lygmeniu papildė viena kitą, siekiant atskleisti švietimo organizacijos teikiamų paslaugų



kokybės tobulinimo sritis. Remiantis minėtomis teorijomis, buvo sudaryta tyrimo metodika ir tyrimo instrumentas.

Siekiant išanalizuoti švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės ypatumus bei numatyti tobulinimo kryptis ir priemones, buvo pasirinkta pusiau struktūruota apklausa raštu. Remiantis Prakapu ir Butvilu (2011), interviu apibrėžiamas kaip nuoširdus, atviras pokalbis nagrinėjama tema. Kaip nurodo Gaižauskaitė, Valavičienė (2016), interviu yra bendravimo tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant. Kokybinio interviu metu siekiama gauti duomenų, atitinkančių kokybinio tyrimo siekius. Šiame darbe taikomas pusiau struktūruotas interviu raštu.

Interviu instrumentui buvo suformuluoti būtini ir galimi klausimai, nenukrypstant nuo temos ir gilinantį į pokalbį. Visi interviu buvo skirti nagrinėjamai tyrimo temai atskleisti. Interviu klausimai apima tokias temas:

- ✓ švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės samprata;
- ✓ orientacija į asmenį (gali būti atskleidžiama paslaugų atitiktis vartotojų poreikiams, nustatomas pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis ir jų kokybe, pasiūlymų dėl švietimo paslaugų kokybės gerinimo teikimas);
- ✓ orientacija į rezultatus (gali būti atskleidžiamas požiūris į nusiskundimus dėl paslaugų kokybės, problemos, su kuriomis susiduriama švietimo įstaigose ir kurios lemia paslaugų kokybę, pasiekimai ir geroji patirtis švietimo paslaugų kokybės gerinimo aspektu);
- ✓ kompleksiskumas (atskleidžiamas požiūris į bendradarbiavimą teikiant švietimo paslaugas ir gerinant teikiamų švietimo paslaugų kokybę);
- ✓ nuolatinis gerinimas (gali būti atskleidžiamas požiūris į švietimo paslaugų kokybės gerinimo indikatorius: personalo ugdymą, gautų paslaugų kokybės vertinimo rezultatų analizę ir taikymas, pokyčiai, susiję su švietimo paslaugų kokybės gerinimu).

Pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo nusiųsti informantams, kurie patogiu jiems laiku raštu pateikė atsakymus.

Tyrimo duomenims apdoroti pasirinktas turinio analizės (angl. *qualitative content analysis*) metodas. Taikant šį metodą tyrimo objektas atskleidžiamas tiriamųjų įvardytomis reikšmėmis ir iš šių reikšmių kylančiomis temomis, be išankstinių teorinių sampratų, kategorijų ir leidžia išvengti paviršutiniškumo analizuojant duomenis (Kardelis, 2016). Kokybinė turinio analizė padeda suprasti, kaip fenomeną suvokia tiriamasis, reflektuodamas savo patirtį, remiantis tyrėjo pateiktais klausimais; kokie yra tiriamojo mąstymo, supratimo būdai, projektuojami į tiriamą fenomeną; kokių yra galimybių ir ribotumų įgytoms žinioms, įgūdžiams bei gebėjimams pritaikyti veikloje ar socialinėje realybėje (Gurevičius et al., 2009).

Interviu metu gauta medžiaga buvo sumažinta tiek, kad būtų išsaugotas esminis turinys, kuris toliau buvo tikslinamas, aiškinamas, išskirtos tam tikros sąvokos, vėliau šie duomenys buvo struktūruojami – tekstas filtruojamas, suskirstomas pagal turinį, formas, temas. Pagrindinė priemonė ir branduolys, analizuojant interviu metu gautus duomenis, yra kategorijų sistema. Kokybinio tyrimo duomenys buvo organizuojami aplink pagrindinius klausimus, kiekvienas analizės vienetas buvo koduojamas, išskiriamos kategorijos, duomenų analizės metu buvo tikrinama, kiek duomenys tinka ar netinka lauktoms kategorijoms. Tyrimo duomenys pateikiami naudojant interviu ištraukas, neredaguojant autentiškų atsakymų. Cituojant pasitaikantis ženklas <...> reiškia, kad dalis tyrimo dalyvių kalbos praleidžiama.

Kokybinis tyrimas paprastai vyksta tam tikrame lokaliame kontekste, kurio aprašymas padeda geriau suprasti ir interpretuoti gautus duomenis. Tyrimas buvo atliktas Neformalaus švietimo organizacijoje. Tyrimui buvo naudojama neatsitiktinė respondentų atranka, taikytas patogumo kriterijus. Buvo atlikta tikslinė tų respondentų atranka, kurie galėjo suteikti reikšmingos informacijos apie tiriamą dalyką. Patogumo metodas leido pasirinkti respondentes, kuriuos buvo lengva rasti ir kurie buvo šalia. Neatsitiktinės imties privalumai: sugaištama mažiau laiko, profesionaliai parinktus visumos elementus galima gauti gana reprezentatyviai; trūkumai: negalima apskaičiuoti atrankos paklaidos, ne visada aišku, kaip atrinkta imtis atspindi tiriamąją visumą (Kardelis, 2016, p. 115).

Tyrimo dalyvavo 7 informantai, dirbantys Neformalaus švietimo organizacijoje. Informantų demografiniai duomenys pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Informantų charakteristika

Informantai	Lytis	Amžius	Kvalifikacinė kategorija	Darbo stažas švietimo įstaigoje
I1	Moteriš	37	Specialistas	11 mėnesių
I2	Moteriš	37	Vadovas	4 metai
I3	Vyras	45	Metodininkas	15 metų

I4	Moteries	22	Specialistas	1,5 metų
I5	Moteries	48	Vadovas	6 metai
I6	Moteries	47	Vyr. mokytojas	21 metai
I7	Moteries	56	Vadovas	16 metų

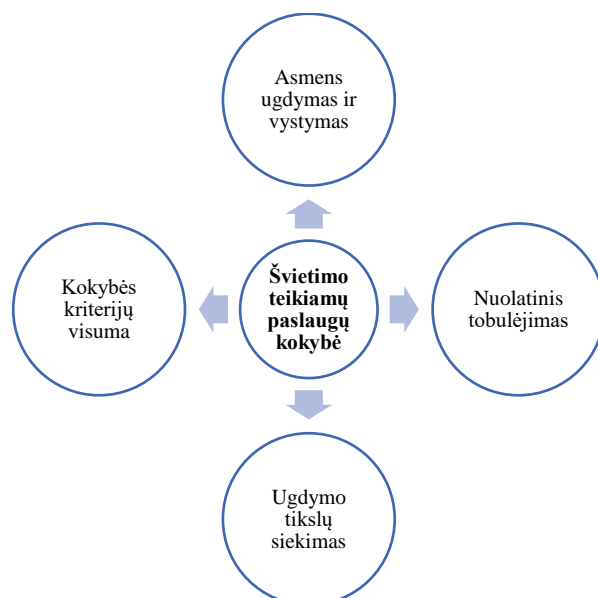
**Tyrimo etika.** Vykdamas tyrimą, laikytasi pagrindinių etikos principų: anonimiškumo, savanoriškumo ir geranoriškumo. Kaip nurodo Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), atliekant tyrimus dažniausiai laikomasi pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo ir anonimiškumo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui bei teisingumo principais. Atliekant tyrimą minėti etiškumo principai nebuvo pažeisti.

**Tyrimo ribotumai.** Kadangi kokybinio tyrimo imtis nereprezentatyvi, negalima daryti apibendrinančių ir tinkamų visiems išvadų. Gauti duomenys neatspindi visos populiacijos. Atlikus tyrimą buvo galimas subjektyvumas analizuojant duomenis. Informacija, gauta interviu metu, galėjo būti ne visai tiksli, nes tyrimo dalyviai galėjo nuslėpti ar iškreipti duomenis. Renkant duomenis interviu metodu, taip pat galėjo būti neišvengiamas subjektyvumas bei emocionalumas. Kai atsakinėjama į interviu klausimus raštu, deja, neužsimezga emocinis ryšys tarp tyrėjo ir informanto. Todėl jų atsakymai dažnai yra formalus pobūdžio (kaip turi būti) ir neatspindi asmeninio požiūrio. Taip pasigendama nuomonių įvairovės, kuri praturtintų tyrimą, padarytų jį įdomesnę ir gilesnę.

### 3. Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės tyrimo rezultatų analizė

Siekiant efektyviai valdyti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, reikia nuolatos atlikti paslaugų kokybės vertinimus, tyrimus. Jeigu paslaugų kokybė nėra vertinama, ji negali būti efektyviai valdoma.

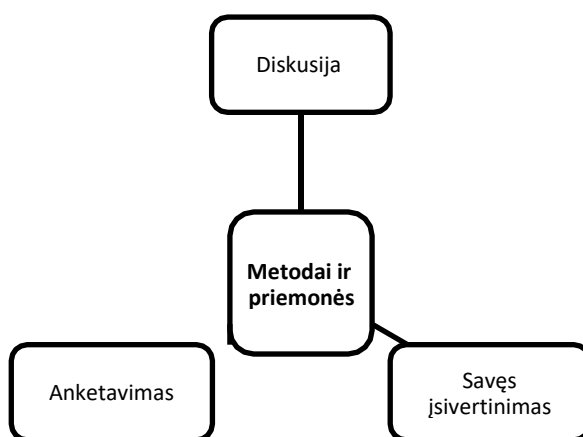
Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, jog švietimo paslaugų kokybės sąvoka, informantų nuomone, apima keturias pagrindines sritis (2 pav.). Švietimo paslaugų kokybė suprantama kaip asmens ugdymo ir fizinių bei dvasinių galių plėtojimas. Taip pat švietimo paslaugų kokybė suprantama kaip nuolatinis tobulėjimas bei kaita – „švietimo organizacija, teikdama paslaugas, turi nuolat tobulėti, atsižvelgdama į visuomenės poreikius“ (I2). Informantų nuomone, švietimo paslaugų kokybė – ugdymo tikslų siekimas. Informantai pabrėžia, jog „teikiamos švietimo paslaugos yra kokybiškos, kai atitinka paslaugų gavėjų poreikius ir padeda siekti tai švietimo sričiai keliamų tikslų“ (I6). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog, siekiant ugdymo tikslų, iškeliant ugdymo tikslus ir jų siekiant, dalyvauja visos pusės: ŠMSM, mokykla, tėvai, švietimo centrai. Švietimo paslaugų kokybė suprantama ir kaip kokybės kriterijų ir požymių visuma. Informantų nuomone, teikiant švietimo paslaugas, „būtina remtis numatytais švietimo paslaugų kriterijų visuma, tik tokiu būdu užtikrinamas kokybiškas paslaugų teikimas“ (I4). Apibendrinant galima teigti, kad švietimo paslaugų kokybė yra asmens fizinių, dvasinių galių ugdymas, nuolatinis tobulėjimas, švietimo tikslų identifikavimas, jų siekimas ir švietimo paslaugų, atitinkančių numatytus kokybės kriterijus, teikimas.



2 pav. Informantų nuomonė apie švietimo paslaugų kokybės sampratą

Kitu klausimu nustatyta informantų nuomonė apie teisinį švietimo paslaugų reglamentavimą. Dauguma tyrime dalyvavusių informantų sutinka, kad teisinis švietimo paslaugų reglamentavimas vertinamas gerai ir yra pakankamas, tačiau vienas informantas atkreipia dėmesį, jog švietimo paslaugų reglamentavimas šiandien jau yra pasenęs ir neatitinka šiuolaikinės visuomenės lūkesčių. Tyrimo metu informantai įvertino, kurios švietimo organizacijos teikiamų paslaugų sritys turėtų būti aiškiau detalizuotos. Du informantai nurodė, kad visos švietimo organizacijos teikiamų paslaugų sritys yra gerai detalizuotos ir papildomo aiškinimo nereikia. Keturi informantai pabrėžė, jog turėtų būti labiau detalizuojamas neformalus švietimas bei, vieno informanto nuomone, turėtų būti aiškiau detalizuojamos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sąlygos.

Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad, informantų nuomone, priemonės ir metodai taikomi vertinant švietimo paslaugų kokybę (žr. 3 pav.).



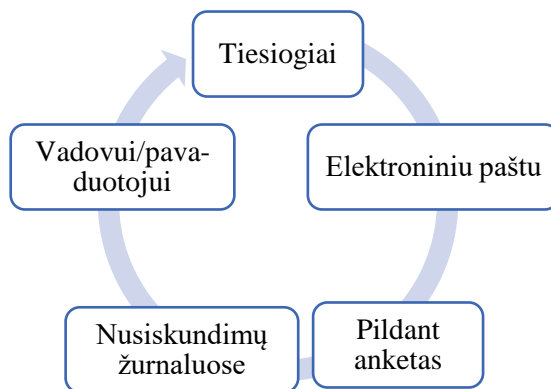
3 pav. Švietimo paslaugų kokybės vertinimo metodai

Remiantis tyrimo rezultatais daroma išvada, jog, vertinant švietimo paslaugų kokybę, taikomas anketavimas, diskusija ir savęs įsivertinimas. Informantų nuomone „po renginių grįžtamasis ryšys iš dalyvių, lektorių vertinamas taikant anketavimo metodą“ (13). Taip pat dažnai organizuojama neformali diskusija, aptariama darbinė ir emocinė atmosfera pačio renginio metu, organizuojamas gyvas pokalbis su paslaugų gavėjais. Vertinant švietimo paslaugų kokybę, taikomas ir savęs įsivertinimas, kaip nurodo informantai, „savo ruožtu, kaip institucija, kasmet įsivertiname pagal Švietimo centrą sukurtą metodiką. Kas penkerius metus vykdomas švietimo centro išorinis vertinimas“ (16). Galima daryti išvadą, jog, vertinant švietimo paslaugų kokybę, taikomi įvairūs metodai, kuriuos taikant atskleidžiamos silpnosios ir stipriosios organizacijos sritys, numatomos tobulinimo galimybės.

Informantai apibūdino švietimo paslaugų vartotojų grupes. Pagrindinės vartotojų grupės yra

mokytojai, mokiniai ir jų tėvai. Taip pat informantai pabrėžia, kad švietimo paslaugos teikiamos neformaliojo mokinių švietimo metodikos, ugdymo karjerai, mokytojų kompetencijų, gabių ir talentingų vaikų, pilietinio, kūno kultūros ir sportinio, gamtinio ir ekologinio, turizmo ir etnokultūrinio, sveikatos ir saugos, mokslinio ir techninio, meninio ir kultūrinio ugdymo bei neformaliojo švietimo paslaugų teikimo srityse, organizuojamas mokinių vasaros poilsis stovyklose. Kiti informantai nurodė, jog vartotojų grupės yra bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo pedagogai, ikimokyklinio ugdymo pedagogai, ugdymo įstaigų administracijos darbuotojai (direktoriai, pavaduotojai), kultūros įstaigų darbuotojai.

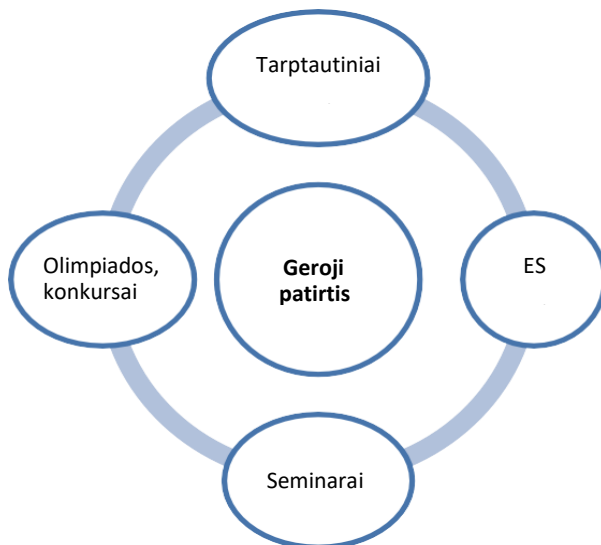
Kitu klausimu nustatyta, kokiais būdais švietimo organizacijos bendruomenė gali teikti pasiūlymus ir nusiskundimus (žr. 4 pav.).



4 pav. Informantų nuomonė apie pasiūlymų ir skundų teikimą

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog švietimo organizacijos bendruomenė, teikdama pasiūlymus bei nusiskundimus, gali taikyti įvairius būdus. Dažnai pasiūlymai teikiami tiesioginio kontakto metu su švietimo organizacijos vadovu, pavaduotoju ar švietimo įstaigos darbuotojais. Informantų nuomone, jie „gali gyvai teikti siūlymus tiesioginiam vadovui, administracijai, tartis su ja ir kolegomis, tiesioginiu vadovu“ (I4). Taip pat pasiūlymai ir nusiskundimai dėl teikiamų švietimo paslaugų yra teikiami elektroniniu paštu, pildant anketas. Nusiskundimai fiksuojami nusiskundimų / skundų žurnaluose bei registruose. Informantai pabrėžia, jog „gavus nusiskundimą, situacija išanalizuojama su kolegomis, tiesioginiu vadovu, dedamos pastangos atsizvelgti į jį, jei yra pagrindo“ (I7). Galima daryti išvadą, jog, vertinant švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, švietimo bendruomenei sudaromos sąlygos teikti pasiūlymus tobulinimui bei nusiskundimus dėl teikiamų paslaugų kokybės, taikomos įvairios priemonės ir būdai.

Informantai nurodė, jog švietimo organizacijoje susiduria su nepakankamo finansavimo problema, stinga kvalifikuotų pedagogų, pastebima ir komunikacijos stoka, dažnai apie planus sužinoma iš kitų šaltinių arba trūksta informacijos apie būsimus planus ir veiklos gaires. Tyrimo metu informantų buvo klausama, kokius švietimo organizacijos teikiamų paslaugų pasiekimus bei gerą patirtį jie gali išskirti savo organizacijoje, prašyta pagrįsti pavyzdžiais (žr. 5 pav.).



5 pav. Informantų nuomonė apie gerą patirtį

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad švietimo įstaigoje organizuojami tarptautiniai projektai. Įstaigos bendruomenė dalyvauja Tarptautinėje aplinkosauginio ugdymo programoje GLOBE, švietimo, mokslo ir technologijų jaunimo organizacijoje MILSET, UNESCO Baltijos jūros projekte. Kaip nurodo informantai, „ši veikla yra puikus būdas sudominti Lietuvos vaikus ir jaunimą mokslo pasauliu, įsitraukti į aplinkosauginį judėjimą“ (I1).

Taip pat vykdomi Europos Sąjungos struktūrinių fondų projektai, mokiniams jaunesiems tyrėjams atskleisti ir ugdyti, ugdymo karjeros sistemai sukurti ir plėtoti respublikoje. Daug dėmesio skiriama tautos dvasinio lobyno ir kultūros vertybių puoselėjimui, saugiam eismui, sveikai mokinių gyvensenai propaguoti, pilietiškumo ugdymui. Informantai pabrėžia, kad „centro prioritetas – praktiniai seminarai, kai mokytojai iš karto teorines žinias taiko praktiškai, patys seminaro metu atlieka eksperimentus, lipdo iš molio, modeliuoja ir pan.“ (I6). Centre yra palanki mokymo bazė, laboratorijos, įranga, medžiagos. Tuo Centras išsiskiria kvalifikacijos tobulinimo paslaugų rinkoje, nes retas švietimo centras turi tokią bazę. Organizuojami ir įvairūs seminarai, olimpiados, konkursai. Galima daryti išvadą, jog centras aktyviai dalyvauja ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje veikloje.

Teikdama švietimo paslaugas Neformalaus švietimo organizacija bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis. Neformalaus švietimo organizacija aktyviai bendradarbiauja su įvairiomis mokslo institucijomis, universitetais, švietimo ir ugdymo įstaigomis, sporto federacijomis, visuomeninėmis organizacijomis, universitetais, kultūros centrais, nevyriausybinėmis organizacijomis. Tačiau informantai sutinka, kad su kai kuriomis įstaigomis ir organizacijomis bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis. Jie teigia, kad „mūsų bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis su savivaldybėmis ir visuomeninėmis organizacijomis“ (I4). Bendradarbiavimas galėtų apimti švietimo paslaugų teikimo plėtrą, bendrų renginių organizavimą. Informantai sutinka, kad „geroji patirtis ir švietimo paslaugų teikimas galėtų būti analizuojamas ir aptariamas su kitais švietimo centrais“ (I6). Galima daryti išvadą, kad nors ir bendradarbiaujama su įvairiomis institucijomis, tačiau bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis ir aktyvesnis.

Tyrimo metu nustatyta kokių būdu pristatomi ir aptariami švietimo paslaugų kokybės vertinimo rezultatai. Informantų nuomone, švietimo paslaugų kokybės vertinimo rezultatai aptariami susitikimų metu, vyksta debatai ir diskusijos, taip pat rengiamos ataskaitos, remiantis anketinės apklausos duomenimis, parengiamos suvestinės, atliekamas centro veiklos įšvertinimas. Taigi, vertinant švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės rezultatus, taikomi įvairūs aptarimo metodai ir priemonės. Tačiau svarbu gautus rezultatus ne tik aptarti, bet ir pritaikyti švietimo paslaugų kokybės gerinimui. Švietimo paslaugų kokybės vertinimo rezultatai aptariami seminarų, kursų, paskaitų metu, taip pat analizuojami susitikimų su vadovais metu. Paslaugų kokybė gerinama atsižvelgiant į paslaugų gavėjų atsiliepimus.

Švietimo paslaugų kokybė priklauso ir nuo švietimo organizacijos darbuotojų požiūrio ir kompetencijos. Tyrimo metu informantų buvo klausama, kokiais būdais ugdomas švietimo paslaugas teikiantis personalas, kad užtikrintų aukštą paslaugų kokybę? Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dažniausiai personalas ugdomas pasitelkiant kvalifikacijos tobulinimo programas, organizuojant seminarus, kursus, konferencijas ir kitus renginius. Taip pat švietimo organizacijos darbuotojai atkreipia dėmesį į saviugdą, domisi švietimo naujovėmis, tobulinimo programomis.

Tyrimo metu informantai įvertino, kokias švietimo paslaugų sritis reiktų gerinti ir tobulinti? Informantai atkreipia dėmesį, kad, siekiant užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę, reiktų mažinti mokinių skaičių klasėje, labiau pasitikėti mokytojo kompetencija ir suteikti jam daugiau veiksmų laisvės, mažinti biurokratinę kontrolę. Taip pat būtina skatinti mokytojų motyvaciją, gerinti neformalaus švietimo organizavimą ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimą.

Paskutiniu klausimu nustatyta, kokie turėtų įvykti pokyčiai gerinant švietimo paslaugų kokybę? Informantų nuomone, gerinant švietimo paslaugų kokybę turėtų būti aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija. Taip pat reiktų gerinti švietimo teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę kuriant bei plėtojant universalius daugiafunkčius centrus ir modernizuojant suaugusiųjų švietimo institucijas. Informantai atkreipia dėmesį, kad reiktų nusimatyti ilgesnius tikslus ir nekeisti kurso pasikeitus politinei valdžiai ar dėl kitų priežasčių. Pokyčiai reikalingi, tačiau „kiekvienas jų sugriauna buvusią sistemą ir reikia laiko vėl ją suderinti“. Jei iki naujų pokyčių nespėjama sureguliuoti naujos sistemos, pajusti pokyčių naudą, kiekvienas naujas sistemos išbalansavimas sukelia priešišumą, motyvacijos stoką ir keičiamasi ne iš esmės, o tik „ant popieriaus“. Būtina užtikrinti, kad mokytojai būtų profesionalnesni, psichologiškai stabilesni, šiuolaikiškesni, skatinamas vaikų užimtumas ir susidomėjimas neformalių ugdymų.

## Išvados

Apibendrinus informantų interviu rezultatus ir literatūros analizės duomenis, nustatyta, jog švietimo teikiamų

paslaugų kokybė yra asmens fizinių, dvasinių galių ugdymas, nuolatinis tobulėjimas, švietimo tikslų identifikavimas ir jų siekimas bei švietimo teikiamų paslaugų, atitinkančių numatytus kokybės kriterijus, teikimas. Atlikus švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimą, galima teigti, kad švietimo bendruomenei sudaromos sąlygos teikti tobulinimo pasiūlymus bei nusiskundimus dėl teikiamų paslaugų kokybės, taikomos įvairios priemonės bei būdai.

Teikdami švietimo paslaugas švietimo organizacijos aktyviai bendradarbiauja su įvairiomis mokslo institucijomis, universitetais, švietimo ir ugdymo įstaigomis, sporto federacijomis, visuomeninėmis organizacijomis, universitetais, kultūros centrais, nevyriausybinėmis organizacijomis.

Informantų nuomone, gerinant švietimo teikiamų paslaugų kokybę, turėtų būti aktyvesnis švietimo organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas ir komunikacija. Taip pat reiktų gerinti švietimo teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę, kuriant bei plėtojant universalius daigafunkčius centrus, modernizuojant suaugusiųjų švietimo institucijas, skatinti pedagogų kvalifikacijos kėlimą, mokinių susidomėjimą neformaliu švietimu, pokyčius planuoti racionaliai įvertinant pokyčių naudą ir būtinumą.

## Literatūra

- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. S. Jokučio leidykla.
- Dulaimi Z. (2016). Education, educational services and their quality. *Journal of Marketing Management*, 4(1), 58–66. <https://doi.org/10.15640/jmm.v3n2a6>
- EQUASS (2017). *2018 m. EQUASS Assurance procedūros*. Brussels, Belgium. EQUASS.
- Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*.
- Galavandi, H; Salimkandi, F. A., & Aghazadeh, K. (2017). The Assessment of the Educational Services Quality Based on HEDPERF Model in Urmia University. *Journal of Measurement & Educational Evaluation Studies*, 6(16), 67–88.
- Hemmati, Nezhad Z., & Hemmati, Nezhad M. (2014). Evaluation Educational Service Quality of Physical Education and Sport Sciences Faculty of the University of Guilan According to SERVQUAL model. *Organization Behavior Management in Sport Studies*, 1(3), 11–28.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Liucijus.
- Kavosi, Z., Rahimi, H., Qanbari, P., Haidari, L., & Bahmaei, J. (2014). Investigation of quality gap of educational services from the viewpoints of students of Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Science Journal*, 2(2), 161–172.
- Kaziliūnas, A., (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. MRU.
- Kinesti, H. (2019). *The Implementation of Primary and Secondary Education Quality Assurance Systems. Advances in Social Kokybės vadybos sistemos standartas ISO 9001:2015, (2016)*. Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Kotova, L. (2013). *Socialinio darbo paslaugų privatizavimas: daktaro disertacija*. VU leidykla.
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas Nr. XI-1281. *Valstybės žinios*, 1991, Nr. 38-1804.
- Manzoor A. (2018). Assessment of service quality in public secondary schools of Punjab based on ServQual quality determinants. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(3), 31–41.
- Martišauskienė, D., Trakšėlys, K. (2017). Švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimas: tėvų požiūris. *Tiltai*, 2, 103–118. <https://doi.org/10.15181/tbb.v77i2.1606>
- Melao, N., Bastida, R., & Marimon, F. (2019). Assessing a quality model for the social sector: an empirical study of the EQUASS model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1–2): 221–243. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1401459>
- Pabedinskaitė, A., Činčikaitė, R. (2016). *Kiekybiniai modeliavimo metodai: mokomoji knyga*. Technika. <https://doi.org/10.20334/1563-S>
- Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 53, 99–111.
- Quality assurance for school development. Guiding principles for policy development on quality assurance in school education*. (2018). ET 2020 Working Groups.



- Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Sahin, G. G. (2011). A Research on Expectation and Perception of Service Quality in Tourism Education at University Level in Ankara. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 49–65.
- Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Spruit M. (2015). Quantifying Education Quality in Secondary Schools. *International Journal of Knowledge Society Research*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9562-7.ch081>
- Šaulinskas, L., Tilvytienė, R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(29), 52–165.
- Švietimo vadyba. Švietimo problemos analizė. (2013). Švietimo ir mokslo ministerija. [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs\\_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf)
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas, Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
- Tricker, R. (2016). *ISO 9001:2015 Audit Procedures. Fourth edition*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315774817>
- Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešojo politika ir administravimas*, 12(2), 290–306. <https://doi.org/10.13165/VPA-14-13-2-08>
- Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Technologija.
- Zafiropoulos, C. (2014). Service Quality Assessment in a Greek Higher Education Institute. *Journal of Business Economic and Management*, 9(1), 33–45. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.33-45>
- Žėkienė, A. (2014, gruodžio 18). *Vadybos tobulumo modelis*. Kvalitetas EFQM.
- Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vaga.
- Kusainov (2016). *The crisis in secondary education: a way out*. Journal Almaty, ROND & A.
- Richard E, Adams J. *Assessing college student perceptions of instructor customer service to student's questionnaire: Assessment in higher education*. J Assess Eval High Educ.
- Eurostat duomenų bazė: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Streianu, F. (2020). *An insight into quality education in Lithuania analyzed from the perspective of the education processes in higher education institutions*, p. 140–153.
- Hemmati Nezhad Z. ir Hemmati Nezhad M. (2014). Evaluation Educational Service Quality of Physical Education and sport sciences faculty of the university of Guilan According to SERVQUAL model. *Organization Behavior Management in Sport Studies*. 1 (3), p. 11–28. (buvo sąrašė)
- Prakapas, R., Butvilas, T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijos: mokomasis leidinys*. Mykolo Romerio universitetas.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas.

## SUMMARY

### QUALITY ASSESSMENT OF SERVICES PROVIDED BY EDUCATION ORGANIZATIONS

Lina Graževičienė, Ilona Skačkauskienė

Quality assessment of service provided by education organizations.

**Abstract.** The article analyzes the quality of services provided by educational organizations. Much attention is paid to the theory of service quality management, which creates preconditions to substantiate educational services as a process, to analyze its stages, content and the influence of the external environment - consumers (their needs, expectations), on the quality of services. Educational services can also be treated as assistance

to the consumer when the service provider deliberately seeks to transform it into a product-good belonging to the consumer. Applying the theory of social constructivism, the quality management of educational services is based on the attitude of providers and consumers to the process of knowledge important to them, emphasizing the significance of previous experience and applying knowledge in new situations. The quality management of services in educational organizations can be analyzed through social learning processes, where the possibilities of an individual's adaptation in society are highlighted by learning to perform certain social roles (service providers, consumers). It is concluded that only with a clear goal, after assessing the educational situation and the external and internal factors that determine it, it is possible to find a consensus on improving the quality of educational services.

**Keywords:** quality of services provided by educational organizations, service quality assessment, consumers, models and methods of service quality assessment of educational organizations.



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS  
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

Verslas studijų kryptis  
Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058  
Organizacijų vadyba specializacija

**PAŽYMA  
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ**

2021-12-21  
Vilnius

Studentė.....Lina Graževičienė.....

(Vardas, pavardė)

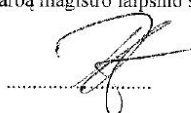
Studentės studijų svertinis įvertinimų vidurkis.....6,86.....balo.

Baigiamojo darbo tema: Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimas..

Baigiamasis darbas peržiūrėtas ir studentei .....Linai Graževičienei.....

leidžiama ginti šį baigiamąjį darbą magistro laipsnio suteikimo komisijoje.

Katedros vedėja



prof. dr. Renata Korsakienė

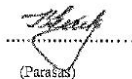
(Parašas)

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

**VADOVO ATSLIEPIMAS  
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ**  
2021-12-21

Lina Graževičienė rašydama baigiamąjį magistro darbą dirbo nuosekliai, nuolat konsultavosi, tobulino darbą. Magistrantė ne tik išanalizavo paslaugų kokybės vertinimo metodus ir modelius, bet ir atskleidė jų taikymo ypatumus švietimo sektoriuje, sukūrė vertinimo metodiką, pagal kurią atlikusi tyrimą pateikė švietimo organizacijos paslaugų kokybės gerinimo schemą bei išgrynino švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sritis. Vis dėlto darbe galėjo būti aiškiau akcentuotas sukurtas produktas, t. y. atlikta anketinė apklausa, interviu, pateikti siūlymai, tačiau neatskleista kaip tai siejasi su tema, kaip tai prisideda prie tikslo įgyvendinimo, solidesnės išvados taip pat būtų sustiprinusios darbą. Atsižvelgiant į tai, Linos Graževičienės magistro baigiamąjį darbą siūlau vertinti 8 (gerai).

Vadovas



prof. dr. Ilona Skačkauskienė

(Parašas)

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)