

Studijų kokybės sistemos kūrimas ir valdymas

Ramutė Kučinskienė

Docentė socialinių mokslų (edukologijos)
daktarė
Klaipėdos universiteto
Socialinės pedagogikos katedra
Salomėjos Neries g. 5, LT-2057, Klaipėda
Tel. (8-46) 39 86 37
El. paštas: ramutek@takas.lt

Vytolis Kučinskas

Profesorius socialinių mokslų (edukologijos)
habil. daktaras
Klaipėdos universiteto Vadybos katedra
Minijos g. 153, LT-2057, Klaipėda
Tel. (8-46) 39 86 66
El. paštas: ramutek@takas.lt

Straipsnyje nagrinėjamas studijų kokybės sistemos kūrimas ir valdymas Lietuvos aukštųjų neuniversitetinių mokyklų – kolegijų pavyzdžiu. Patikslinta studijų kokybės samprata vadybos požiūriu. Pasitelkus lyginamąją analizę įvertinti kolegijų pasiekimai kuriant ir valdant studijų kokybės sistemą. Išanalizuota tarptautinio standarto ISO 9001 : 2000 taikymo kolegijose galimybės ir patirtis. Nubrėžtos tolesnės studijų kokybės sistemos plėtros gairės, pateikiami pagrindiniai kokybės valdymo sistemos diegimo etapai.

Pagrindiniai žodžiai: neuniversitetinės studijos, kolegija, studijų kokybės sistema, kokybės valdymo sistema, dimensija, standartas, kūrimas, valdymas, savianalizė, ISO standartas.

Išvadas

Kokybės vadyba – bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, principus ir kt. (LST EN ISO 8402..., 1995, p. 12). Verslo ir gamybos organizacijose kokybės užtikrinimo sistemos kūrimo ir valdymo klausimai yra daug labiau išspręsti negu švietimo srityje. Viena iš svarbiausių – studijų kokybės samprata vis dar tebėra pedagogų, vadybininkų, politikų, valdžios atstovų ir darbavių ginčų objektas.

Studijų kokybė yra aukštosios mokyklos veiklos kokybės sudedamoji dalis. Savo ruožtu veiklos kokybė yra svarbiausias kokybės

valdymo sistemos posistemis. Todėl universitetams ir kolegijoms būtina sukurti tokią sistemą, kuri įrodytų vidaus ir išorės aplinkoms, kad veiklos kokybė (ir studijų kokybė) tenkina šiuolaikinius reikalavimus. Šiame procese įtaką gali ateiti vadybos mokslas bei vadybos ir edukologijos mokslų sandūroje besiformuojanti švietimo vadyba.

Pastaruoju metu kokybės valdymo metodų ir priemonių naudojimas aukštojo mokslo įstaigose tampa itin aktualus. Bolonijos deklaracijoje dėl aukštojo mokslo XXI amžiuje (1999) kokybė aprėpia visas funkcijas ir veiklą: studijas, programas, tyrimus ir stipendijas, perso-

nalą, studentus, pastatus, infrastruktūrą, paslaugas visuomenei ir akademinę aplinką. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos 2002–2006 metų plėtros plano projekte nurodoma, kad studijų kokybės sistemos (SKS) kūrimas yra prioritetinė veiklos sritis. Aukštajam mokslui siūloma taikyti tarptautinio standarto ISO 9001 : 2000 reikalavimus. Esminis šio standarto bruožas yra tas, kad jame įvardijama, kokie svarbiausi klausimai turi būti nagrinėjami (kokybės sistemos dokumentavimas, vertinimai, gerinimas ir kt.), tačiau nenurodoma, kaip standarto reikalavimus taikyti konkrečiai organizacijai. Todėl susiduriama su problema – kaip standarto terminologiją, kuri labiau tinka pramonei, pritaikyti švietimui. Tikriausiai todėl šis standartas dar retai diegiamas švietimo organizacijose.

Kalbant apie studijų kokybę neįmanoma apsieiti be sąvokų „paslauga“, „klientas“, „vartotojas“, „produktas“, kurios yra ne visiems priimtinos. Tačiau šiame straipsnyje remiamasi Lietuvos mokslinėje literatūroje išreikštu požiūriu, kad į studentą visų pirma turėtų būti žiūrima kaip į klientą, kuris nori ir turi teisę gauti kokybiškas aukštojo mokslo paslaugas (Želvys, 2002).

Šiame tyrime stengtasi atsakyti į tokius **probleminius klausimus**: kas ir kaip kolegijose kūrė studijų kokybės užtikrinimo sistemą? Kaip remiamasi standartais (iš jų ISO 9001 : 2000)? Kokia pasirinkta kokybės valdymo sistema? Kokios yra tolesnės studijų kokybės sistemos plėtros perspektyvos?

Tyrimo objektu pasirinktas studijų kokybės sistemos kūrimo ir valdymo procesas kolegijose. Tokį pasirinkimą motyvuojame tuo, kad: 1) neuniversitetinės aukštosios mokyklos yra naujas švietimo sistemos darinys; 2) kolegijose KVS kuriama atsiribojus nuo šampų, tradicijų, anksčiau susiformavusių požiūrių, vertinimų ir pan. (tai labiau būdinga universite-

tams); 3) kolegijų veikloje jaučiama labai didelė darbo rinkos, darbdavių (verslininkų) užsakymų būsimų specialistų kokybei įtaka.

Tyrimo tikslas: įvertinti vidinės SKS kolegijose kūrimo ir valdymo ypatybes, problemas ir plėtros galimybes. Kadangi kol kas egzistuoja gana didelė nuomonių šiais klausimais įvairovė, siekta jas susisteminti, išryškinant strategiškai vertingiausias patirtį ir pasiekimus.

Išsiskeltą tikslą įgyvendinome spręsdami šiuos **uždavinius**:

1. patikslinti studijų kokybės sampratą;
2. išanalizuoti tarptautinio standarto ISO 9001: 2000 platesnio taikymo galimybes;
3. išanalizuoti vadybos mokslo įtaką kurti ir valdyti SKS;
4. palyginti pirmaujančių kolegijų studijų kokybės pasiekimus;
5. suformuluoti SKS plėtros gaires.

Tyrimo **metodai**: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, lyginamoji analizė.

Šio tyrimo autoriai priklauso Klaipėdos universiteto mokslininkų, vykdančių švietimo vadybos tyrimus, grupei. Studijų kokybės užtikrinimo optimizavimas yra viena iš tyrimų sričių, į kurią buvo įtraukti ir švietimo vadybos programos studentai (I. Skiparienė, 2004; L. Simonaitytė, 2004).

1. Veiklos ir studijų kokybės samprata

Norint įvertinti ir valdyti kokybę, kyla keletas probleminių klausimų. Kokybė – ypatybė, vertė, tikimo/tinkamumo laipsnis (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000, p. 319). Užsienio kalbų žodynuose kokybė suprantama ir kaip tobulumo laipsnis, ir kaip atitikties standartams laipsnis, ir kaip ypatybė, padaranti objektą gerą arba blogą, pagirtiną ar smerktiną. Vadyboje kokybė reiškia daryti gerus darbus ir gerus daiktus iš karto, o ne daryti klaidas ir jas taisyti (Stoner ir kt., 1999, p. 204). Apskritai koky-

bė – tai objekto atitiktis reikiamoms charakteristikoms ir jo gebėjimas tenkinti esamus ir numatomus vartotojų poreikius.

Susieję kokybės sąvoką su studijų samprata, gauname, kad studijų kokybė yra sąlygų, suteikiamų asmens saviugdai plėtoti ir kvalifikacijai įgyti universitete ar kolegijoje, tinkamumas (Savickienė, Pukelis, 2003, p. 30).

Veikla – reguliuojamas struktūrinis veikimas; individo poreikius atitinkančių santykių su aplinka siekimas. Norint sėkmingai veikti sudėtingoje aplinkoje, nuolat reikia tobulinti veiklos kokybę.

Šiuolaikinėje vadyboje tai įvardijama dviem terminais: „kokybės vadyba“ ir „visuotinės kokybės vadyba“. Lietuvos standartas „LST EN ISO 8402: Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas“ (1995, p. 12–14) kokybės vadybą apibrėžia taip: „Tai bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustato kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam naudoja priemones – kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą, kokybės sistemą“.

Visuotinės kokybės vadyba (VKV) – į kokybę orientuotas organizacijos valdymo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės, tenkinant klientų poreikius ir veikiant visų savo organizacijos narių bei visuomenės labui. Tačiau kadangi kokybė yra ne veiklos sritis, o jos charakteristika, mokslškai priimtinesnė yra ne sąvoka „kokybės vadyba“, o „kokybės valdymas“ (Seilius, 1998).

Galima išskirti šias sudedamąsias VKV dalis: vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausia kaina, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese ir infrastruktūra.

VKV kartais vadinama nuolatiniu kokybės gerinimu. Apskritai VKV yra vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolatos gerinti veiklos procesus. Barczyk (1999) visuotinį kokybės valdymą apibūdina kaip 18 pagrindinių kom-

ponentų visumą. Pagal prasmę jie grupuojami į tris esmines nuostatas, penkis didžiuosius principus ir dešimt vadybos priemonių. Tos trys **esminės nuostatos** yra:

1. Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės.
2. Apsisprendimas tenkinti vartotoją.
3. Dalyvių valdymas ir įgaliojimų delegavimas.

Prie VKV **principų** priskiriama:

1. Grupės darbas.
2. Išsistinė sistemos integracija.
3. Kokybės standartų kūrimas.
4. Kokybės matavimas.
5. Tolydus kokybės gerinimas.

VKV priemonės: 1) modelių žvalgyba, 2) mokymas, 3) procesų visumos suvokimas, 4) problemų apibrėžimas, 5) problemų sprendimas, 6) darbuotojų kompetencijos laidavimas, 7) aktyvus valdymas, 8) tiekimų kokybės valdymas, 9) bendravimas, 10) darbuotojo pripažinimas ir paskatos.

Jucevičius (1997), remdamasis Drucker, Mintzberg ir kt., išvardija keletą VKV **kūrimo ir diegimo sėkmę lemiančių sąlygų**.

Pirma sąlyga – individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas. Plečiantis organizacijoms, darbuotojai gali pasijusti esą „didelės mašinos mažais sraigteliais“. Asmeninio reikšmingumo pripažinimas turi būti natūralus ir tikras, nes žmonės labai greitai pajunta apsimitimą ir bandymą jais manipuluoti.

Antra sąlyga – darbuotojų kompetencijos ugdymas. Svarbiausia yra tai, kad kuo labiau išsilavinęs žmogus, kuo jis intelektualėsnis, tuo labiau jam reikia aukštesniųjų veiklos motyvų ir save įprasminti. Be to, siekiant aukštesniųjų idealų reikia gebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti.

Trečia sąlyga – darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas. Tai būtina, nes gerai suformuota vizija ir filosofija yra niekada iki ga-

lo nepasiekiamas būvis, kurio nebūtų galima padaryti dar geresnio. Nuolatiniai ieškojimai ir kūryba visada yra tobulėjimo pagrindas.

Kalbant apie kokybę **aukštosiose** mokyklose manoma, kad ji turėtų būti orientuota į vartotojus: vidinius – studentus ir dėstytojus, ir išorinius – darbdavius. Kokybės valdymas čia pagrįstas tokiomis sistemomis (Pukelis, Savickienė, 2002, p. 74):

- ISO 9000,
- Visuotinės kokybės valdymo modelis (TQM),
- Europos fondo kokybės valdymo modelis (EFQM),
- Palyginimo modelis.

ISO 9000 sistema yra pagrįsta dokumentavimu ir nuostata, kad kokybė vertinama atsižvelgiant į **vartotojų pasitenkinimą**. Produktai ir paslaugos, kurie turi atitikti vartotojų poreikius ir reikalavimus, planuojami ir plėtojami pagal nustatytą standartą (Vagnerienė, 1999).

Modelyje TQM akcentuojamas visų darbuotojų įsipareigojimas nuolat tobulinti kokybę bei jos standartus ir tenkinti kliento poreikius (ten pat). O modelis EFQM pagrįstas institucijos savęs vertinimu, kuris dažniausiai būna skirtas prioritetams nustatyti, ištekliams paskirstyti ir sudaryti realius veiklos planus (Longbottom, 2002). Palyginimo modelis taip pat pagrįstas savęs vertinimu ir tobulinimu, lyginant savo ir konkurento veiklą, kad būtų nustatyti jos pranašumai ir trūkumai (Jackson, 2001).

Atlikta analizė rodo, kad kokybės terminija dar nėra nusistovėjusi, nėra aiškesnės veiklos vertinimo ir kokybės užtikrinimo sistemos sampratų takoskyros. Ryškus tik studijų kokybės paskirties supratimas, pabrėžiant vartotojų ir paslaugų teikėjų susitarimą dėl kokybiško produkto, jo tinkamumo ir kt.

Todėl logiška, kad iš pirmiau nagrinėtos ko-

kybės sampratos kyla tokie aukštosios mokyklos **vidinės** veiklos kokybės užtikrinimo tikslai (Stumbrys, 2003, p. 11):

- padėti aukštojo mokslo institucijoms skatinti siekti aukštos teikiamų paslaugų kokybės ir tobulų standartų;
- teikti studentams, darbdaviams ir kitiems besidomintiesiems patikimą, išsamią informaciją apie kiekvienos aukštosios mokyklos studijų kokybę, valdymo sistemą, mokslo pasiekimus;
- užtikrinti, kad tos veiklos sritys, kurių kokybė yra nepakankama, būtų įvardytos ir imtasi skubių priemonių jai gerinti;
- garantuoti viešą aukštosios mokyklos atsiskaitomybę už jos gautas valstybės lėšas.

2. Kokybės valdymo sistema ir ISO 9001 : 2000 standartas

Kokybės gerinimas – tai visoje organizacijoje atliekami veiksmai, kuriais siekiama didinti veiklos ir procesų rezultatyvumą bei veiksmingumą, norint duoti didesnę naudą organizacijai ir klientams (Lietuvos standartizacijos departamentas, 1995, p. 14).

Kokybės gerinimą būtina valdyti. Kokybės sistemai diegti reikia papildomų išteklių – tiek materialinių, tiek žmonių. Vertinant, matuojant organizacijos veiklą, gerinant kokybės valdymo sistemos rezultatyvumą, gali būti efektyviai panaudotas tarptautinis ISO 9001 : 2000 standartas.

Organizacija turi nusistatyti **veiklos kokybės kriterijus** (rodiklius): efektyvumą ir rezultatyvumą. **Efektyvumas** – rezultato ir sąnaudų (lėšų, išteklių, energijos) palyginimo laipsnis (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 239). Efektyviai veikianti sistema pasiekia numatomų rezultatų tikslingai panaudodama išteklius, mažindama

jų sąnaudas. **Rezultatyvumas** – organizacijos veiklos kriterijus, kai pasiekiamas numatomas rezultatas su planuotais rodikliais; tai planuotų priemonių įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnis.

Rezultatyvumas yra pagrindinis ISO 9001: 2000 standarto veiklos matavimo kriterijus. Šis standartas nustato Kokybės valdymo sistemos (KVS) reikalavimus, kai organizacijai reikia įrodyti, kad ji sugeba nuolat tiekti produktus, tenkinančius vartotoją. Efektyvumo sąvoka apibrėžiama ISO 9004 : 2000 standarte, kurioje yra pateikiamos KVS efektyvumo didinimo rekomendacijos, dėl ko būna patenkinti vartotojai ir kiti suinteresuoti subjektai.

Pagal ISO 9001 : 2000 standartą, kokybės valdymui būtinas nuolatinis procesas, kurį sudaro planavimas, vykdymas ir analizė. Tobulinti numatoma visas veiklas, kurių trūkumus parodo analizė. Visų veiklų dėmesio centre yra klientų poreikiai.

Kolegijoje diegiant KVS pagal ISO 9001 : 2000 standarto reikalavimus gali būti naudojama tokia **kriterijų sistema** (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2001, p. 101):

- **personalo kokybė** (kvalifikacija), kurią sudaro priimtinas socialinis ir finansinis statusas; siekis panaikinti bet kokią nelygybę lyčių klausimu; personalo valdymas pagal nuopelnus; kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas siekiant produktyvesnės personalo adaptacijos besikeičiančioje aplinkoje; skatinimas dirbti komanda;
- **studijų programų kokybė**: skatintina kurti tokias mokymo programas, kurios atitiktų tarptautinės darbo rinkos ir visuomenės poreikius; mokymo metodų, kurie skatintų studentų aktyvumą ir dalyvavimą realioje veikloje, kūrimas; naujų technologijų panaudojimo skatini-

mas; programų, studentų ir dėstytojų mobilumo skatinimas;

- **studentų kokybė**: jie turi būti traktuojami kaip esminiai aukštojo mokslo elementai. Studentų kokybė visų pirma priklauso nuo jų gabumų ir motyvacijos. Svarbu palaikyti ryšius su bendrojo lavinimo mokyklomis, taip užtikrinant perimamumą švietimo sistemos viduje ir geresnę studentų kokybę;
- **infrastruktūros, vidinės ir išorinės aplinkos kokybė**: aukštojo mokslo veikla negali būti atskirta nuo išorinės aplinkos. Siekiant užtikrinti aukštą aukštojo mokslo kokybę, svarbu naudoti naujas technologijas, pritraukti kapitalo investicijas modernizuoti aukštojo mokslo infrastruktūrą. Siekiant tolygios plėtos, turi būti palaikomas glaudus įvairių institucijų ryšys;
- **institucijos valdymo kokybė**: išskirtinai pabrėžtas kokybės kriterijus UNESCO organizuotoje Pasaulinėje aukštojo mokslo konferencijoje. Aukštosios mokyklos privalo efektyviai planuoti, organizuoti ir kontroliuoti savo veiklą. Tik taip galima pasiekti visuminės naudos.

Panašią kriterijų struktūrą pateikia ir kiti autoriai (Pukelis, Savickienė, 2003, p. 26), siūlantys atsižvelgti į organizacijos misiją ir viziją, valdymą, strategiją ir sprendimų priėmimo pagrįstumą, personalo kvalifikaciją, studentus, studijų tobulinimą, dėstytojų kokybę, tyrimų strategiją ir metodologiją, paslaugas (teikiamas bendruomenei), kokybės laidavimo sistemos tobulinimą, svarbiausius pasiekiamus tikslus.

Vidinė studijų kokybės užtikrinimo sistema privalo skatinti aktyviai veikti ir bendradarbiauti visus studijų ir mokslo proceso dalyvius – dėstytojus, mokslininkus, administraciją, studentus, taip pat socialinius partnerius, mokyklos absolventus.

3. Studijų kokybės valdymas

Studijų kokybės valdymas negali būti atsietas nuo visuotinės kokybės vadybos (VKV). VKV grindžiama penkiomis **idėjomis** (Stoner ir kt., 1999, p. 216):

- sisteminis požiūris,
- VKV priemonės,
- dėmesio sutelkimas į vartotojus,
- vadovų vaidmuo,
- darbuotojų dalyvavimas.

Organizacija yra socialinė ekonominė sistema. Kokybės valdymo požiūriu tokioje sistemoje skiriami trys **posistemiai**: kultūros, valdymo ir technikos.

Kultūros posistemis (dar vadinamas socialine sistema) – tai įsitikinimai, vertybės, nuostatos ir iš jų kylanti bendra visai organizacijai elgsena (organizacinė kultūra).

Politiniai, ideologiniai, ekonominiai ir kt. pokyčiai daro įtaką kolegijos organizacinės kultūros kaitai. Kolegijos sunkiai atsisako aukštesniose mokyklose puoselėtos organizacijos kultūros ir tik pradeda formuoti aukštajai mokyklai būdingą kultūrą. Vienas iš organizacinės kultūros bruožų – privaloma kokybės mokymo programa visiems kolegijos darbuotojams nuo aukščiausio lygio vadovų iki žemiausio lygio darbuotojų ir studentų. Kitas organizacinės kultūros bruožas – profesinės etikos studijos ir diegimas tarp kolegijos darbuotojų ir studentų.

Valdymo posistemis – tai procesai, kuriais organizacija valdo savo žmones, materialinius išteklius ir turtą.

Atsakomybė už VKV paskirstoma visiems, pradedant kolegijos direktoriumi ir baigiant pagalbinio personalo darbuotojais. Tačiau reikalinga kokybės kontrolė kaip svarbi valdymo funkcija. Kita valdymo funkcija – vartotojų (studentų ir darbdavių) tikrųjų poreikių tenkinimo proceso valdymas. Tai kolegijos vado-

vų „aukojimasis“ tobulėti, rūpinantis aukščiausia kokybe ir skiriant reikiamą dėmesį žmonėms (kokybiška komunikacija ir kooperavimasis).

Techninis posistemis – tai tokie veiksniai, pavyzdžiui, technologija bei fizinė infrastruktūra ir kapitalinės investicijos, būtini, kad organizacija pasiektų savo tikslų. Techniniam posistemui priklauso ir tokie veiksniai – ergonominiai aplinkos parametrai, studijų ir tyrimų kompiuterizavimas, šiuolaikinių komunikavimo priemonių naudojimas ir kt. Racionaliai valdant šias priemones, prisidedama prie kolegijos veiklos ir studijų kokybės gerinimo.

Neabejotina, kad organizacijos vadovų vaidmuo valdant studijų kokybę yra labai didelis. (Nors gana paplitusi klaidinga nuostata, kad dėl studijų kokybės kalčiąsi pedagogai, iš dalies – ir studentai, kuri turi būti atmesta.) VKV teigia, kad kokybės klausimų sprendimas turi prasidėti vadovų kabinetuose. Kiekvieno vadovo darbas – nustatyti ir ištaisyti nesėkmių priežastis, o ne vien ką nors už tai apkaltinti ir nubausti.

Vadovų parama ir dėmesys – būtina sąlyga, kad kolegijoje įsitvirtintų ir pasiteisintų kokybės valdymo sistema. Tačiau nesuteikus tam tikrų galių darbuotojams (pedagogams) ir studentams, ta sistema bus neveiksminga. Nuostata labai paprasta – kaip atlikti tam tikrą veiklą geriausiai žino tie žmonės, kurie tiesiogiai tai daro. Todėl būtinas visuotinis darbuotojų ir studentų dalyvavimas VKV.

4. Studijų kokybės sistemos kolegijose lyginamoji analizė

Siekiant įvertinti studijų kokybės sistemos kūrimą ir valdymą Lietuvos kolegijose, remtasi M. Misiūno, V. Tūtlio (2003), L. Simonaitytės (2004) ir I. Skiparienės (2004) darbais. Šių tyrimų metodologija ir svarbiausios nuostatos

mažai skiriasi. Tyrimo metodikos skirtumus reikia manyti esant laikyti ne trūkumą, o pranašumą, leidžiantį išsamiau pažinti ir vertinti esamą padėtį ir patirtį. Minėtų tyrimų dalyvių skaičius ir jų priklausomybė įvairių Lietuvos regionų kolegijoms leidžia susidaryti gana išsamų vaizdą apie tiriamą problemą.

Studijų kokybės sistemos užtikrinimo teorinių ir praktinių klausimų analizė rodo, kad (Mišius, Tūtlys, 2003, p. 55–68):

1. Neuniversitetinių studijų kokybės užtikrinimo poreikį lėmė būtinybė skatinti naujų aukštojo mokslo institucijų tikrąją veiklos efektyvumą apibrėžti ir įgyvendinti neuniversitetinių studijų misiją ir strategiją. Šio proceso svarbūs veiksniai yra studijų kokybei užtikrinti reikalingų žmonių ir materialinių išteklių prieinamumas, kolegijų santykiai su universitetais, neuniversitetinių ir universitetinių studijų kokybės užtikrinimo sistemų sąveikos reguliavimas.
2. Lietuvos neuniversitetinių studijų kokybės užtikrinimo sistemos sandara yra daugeliu aspektų panaši į kitų Europos šalių studijų kokybės užtikrinimo sistemas. Studijų programų ir institucijų kokybės vertinimą ir akreditavimą sudaro institucijų savianalizės, išorės ekspertų vertinimo ir grįžtamojo ryšio procesai. Vakarų Europos šalyse vertinant neuniversitetinių studijų kokybę didelę įtaką daro pačios studijų institucijos, joms suteikiama daugiau laisvės nustatant studijų kokybės standartus ir vertinimo kriterijus, o kartu reikalaujama atsakomybės už studijų kokybės rezultatus. Kitas svarbus šių šalių neuniversitetinių studijų kokybės užtikrinimo sistemų bruožas yra orientacija į išorinius studijų kokybės veiksnius ir rezultatus, ypač išskiriant studijų programų atitiktį veik-

los pasaulio poreikiams ir kolegijų absolventų įsidarbinimo galimybes.

3. Analizuojant studijų kokybės užtikrinimo politinius aspektus, atkreiptinas dėmesys į įvairių socialinių grupių interesų raišką. Šiame procese svarbiausia akademinės bendruomenės, rinkos dalyvių, valstybės institucijų sąveika, kuri ir formuoja studijų kokybės užtikrinimo politikos pagrindus.

Siekiant patikrinti studijų kokybės sistemos parametrus Kauno, Vilniaus, Šiaulių ir Utenos kolegijose, atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo studentai (406), absolventai (378), dėstytojai (123), administracijos darbuotojai (122) ir darbdaviai (54). Apdorojus tyrimo duomenis padarytos svarbios **išvados** (ten pat, p. 69–76).

1. Studijų proceso dalyviai – studentai, absolventai, administracijos darbuotojai ir darbdaviai sutaria pagrindiniais studijų kokybės užtikrinimo klausimais.
2. Visi studijų proceso dalyviai pripažįsta, kad kolegijose veikia studijų kokybės užtikrinimo sistema.
3. Studijų proceso dalyviams – dėstytojams, administracijos darbuotojams, studentams trūksta informacijos apie studijų kokybės užtikrinimo standartus: kolegijų išorinius ryšius ir jų įtaką studijų rezultatams, finansinių išteklių paskirstymo efektyvumą, studentų vertinimo kriterijus, praktinio mokymo įtaką, užmezgant ryšius su darbdaviais, dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes ir kt.
4. Kai kurių studijų proceso dalyvių (ypač studentų) dalyvavimas ir įtaka užtikrinti studijų kokybę yra pernelyg silpna, jų nuomonė apie studijų kokybės tobulinimą vertinama per mažai.
5. Išryškėja nepakankamas studijų kokybės sampratos aiškumas, apibrėžtumas (kartais studijų kokybė suprantama pa-

viršutiniškai, pabrėžiami tik tam tikri jos aspektai, pvz., materialinės studijų bazės kokybė).

6. Svarbus studijų kokybės aspektas yra kolegijų bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, tarptautinių ryšių užmezgimas ir plėtra.
7. Tikslinga atlikti pakartotinius studijų programų įgyvendinimo kokybės užtikrinimo tyrimus, stebėti kokybės užtikrinimo sistemingą plėtrą.

L. Simonaitytė (2004) magistro baigiamajame darbe pateikė tyrimo, atlikto Vilniaus, Marijampolės, Rietavo ir Klaipėdos kolegijose, duomenis ir išvadas. Tyrime dalyvavo 116 administracijos darbuotojų ir 209 dėstytojai. Tyrime naudotas apklausos metodas, leidęs įvertinti respondentų požiūrį į studijų kokybės sistemos kūrimą ir valdymą. Šis požiūris vertinamas pagal 76 teiginius, suskirstytus į keturias grupes. Šiame tyrime išryškėjo keletas svarbių SKS diegimo ir valdymo kolegijose **ypatumų**:

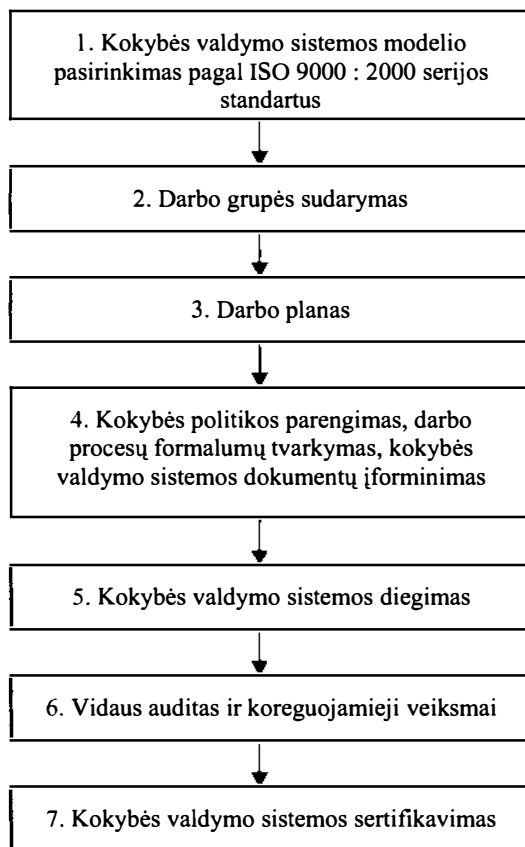
- 1) daugelis administracijos ir dėstytojų mano, kad bendros mokymo kokybės šalyje koncepcijos dar nėra. Abiejų grupių respondentai nedrįsta tvirtinti, kad studijų kokybės užtikrinimo sistemos pagrindai kolegijoje jau sukurti, tačiau pabrėžia, kad sistema kolegijose kuriama gana aktyviai;
- 2) studijų kokybės užtikrinimo sistemos kūrėjai ir tobulintojai – administracijos darbuotojai ir dėstytojai iš esmės vadovaujasi nuostata, kad kiekviena institucija turėtų pasirinkti vertinimo kriterijus, atitinkančius jų patirtį ir specifiką;
- 3) studijų proceso organizatoriams trūksta informacijos svarbiais kokybės užtikrinimo klausimais, pabrėžiama kokybės mokymo kursų stoka, neaiškiai paskirstyta atsakomybė už įvairias veiklos sritis;

- 4) kolegijos darbuotojams atsiranda nuolatinė būtinybė savianalizės rezultatus panaudoti kaip priemonę nustatyti kolegijos pasiektą lygį, todėl studijų kokybės užtikrinimas tampa būtina efektyvios organizacijos veiklos sąlyga.

ISO 9001 : 2000 standarto diegimo KVS pionieriais tapo Lietuvos jūreivystės kolegija. Šis darbas pradėtas 2001 m. pavasarį pagal etapus, parodytus 1 paveiksle.

Sukurtoji KVS rėmėsi aštuoniais principais (Skiparienė, 2004):

1. Orientacija į klientą (studentus, klausytojus, darbdavius).



1 pav. Kokybės valdymo sistemos diegimo pagrindiniai etapai

2. Lyderiavimo siekimas.
3. Darbuotojų įtraukimas į komandinį darbą ir valdymą.
4. Procesinis požiūris (KVS procesų struktūrinimas).
5. Sisteminis požiūris į kokybės valdymą.
6. Nuolatinis paslaugų gerinimas atsižvelgiant į vidaus audito rezultatus.
7. Sprendimų, garantuojančių kokybę, priėmimas.
8. Abipusiai naudingi santykiai su nuolatiniais ir kviestiniais pedagogais.

Tai, kad ISO 9001 : 2000 sėkmingai diegiamas Lietuvos jūreivystės kolegijoje, rodo *Lloyd's Register Quality Assurance Limited* aprobavimo atestatas Nr. BS 990141. Siekiant išsiaiškinti ar pagal ISO 9001 : 2000 standartą sukurta KVS veikia efektyviai, Jūreivystės kolegijoje buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 32 pedagogai. Apibendrinus gautus atsakymus galima teigti, **kad studijų kokybės valdymo sistemos įdiegimas pagal tarptautinio ISO 9001 : 2000 standarto reikalavimus padeda gerinti organizacijos veiklą, teikia didesnę naudą organizacijai ir jos klientams.**

Tačiau nemažai kolegijų, kuriose vaizdas nėra toks džiuginantis (Simonaitytė, 2004). Galima teigti, kad Lietuvos kolegijose rūpinamasi studijų ir jų aplinkos kokybės gerinimu, tačiau tai daroma nesistemiškai, neapibrėžus aiškių dimensijų, standartų ir kriterijų, naudojant neaiškios kokybės vertinimo instrumentus. Veiklos kokybę vertinant klystama ir atrandama kažko naujo, o tam išievojama daug brangios pagrindinių studijų organizatorių – institucijos administracijos darbuotojų ir dėstytojų – energijos.

Daug studijų kokybės laidavimo problemų kyla ir dėl kolegijų valdymo neefektyvumo, vidinės kokybės užtikrinimo sistemos aukštesiose mokyklose netobulumo ar todėl, kad jos nėra. Siekiant tobulinti studijų kokybės užtikri-

nimo sistemą kolegijose reikia vidinės ir išorinės kolegijos aplinkos veiksnių sąveikos.

Galima teigti, kad Jūreivystės kolegijai būdinga tam tikra specifika, lėmusi KVS diegimo sėkmę. Tačiau, manytume, kad kokybės standartas ISO 9001 : 2000 yra gana universalus ir leidžia kiekvienai organizacijai rasti jos specifiką atitinkančių rodiklių sistemą ir sėkmingai diegti bei plėtoti KVS.

5. Studijų kokybės sistemos plėtros gairės

SKS plėtrą lemia dvi priežasčių grupės:

1. Kolegijų išorės ir vidaus aplinkos pokyčiai;
2. KVS netobulumas, nebaigtumas ir kt.

Pirmieji pokyčiai yra objektyvaus pobūdžio, t.y. nuo kolegijų kaip subjektų mažai priklauso, menkai jų kontroliuojami, nulemti kolegijų kultūros formavimosi procesų, jų valdymo kokybės ir kt. Tam reikia ir laiko, ir kokybiškai naujos švietimo organizacijų vadovų rengimo metodologijos (žr. Kučinskienė, 2004).

Kalbant apie antrą priežasčių grupę, labiau matyti visos mūsų švietimo sistemos (o ne struktūrinių jos posistemių) užsienio ekspertų įvardytos svarbiausios **SKS problemos** (Misiūnas, Tūtlys, 2003, p. 60–61):

1. Studijų programų kokybės vertinimo sistema Lietuvoje yra pernelyg centralizuota, o tai gali slopinti studijų institucijų iniciatyvą kurti ir diegti naujas studijų programas. Esama studijų vertinimo ir akreditavimo sistema sudaro tam tikrų biurokratinių kliūčių diegti naujas į darbo rinkos poreikius orientuotas studijų programas. Rekomenduojama išnagrinėti galimybes taikyti ne paskirų studijų programų, bet visos studijų krypties vertinimą, kuris leistų atverti platesnes galimybes institucijai įtraukti į mo-

- kymo procesą naujas studijų programas.
2. Studijų kokybės vertinimo ir užtikrinimo sistemoje daugiau dėmesio reikėtų skirti naujų steigiamų institucijų veiklos kokybei užtikrinti. Tai ypač aktualu neuniversitetinių studijų sektoriui, kuriame kolegijos kuriamos reorganizuojant aukštesniąsias mokyklas.
 3. Studijas akredituojant reikėtų labiau pabrėžti institucijų atsakomybę už vidinių studijų programų ir institucijos veiklos vertinimą.
 4. Ne iki galo užtikrinama vieša atskaitomybė ir kokybės vertinimo skaidrumas, visuomenės informavimas apie vertinimo rezultatus.
 5. Kokybės vertinimo ir akreditavimo rezultatai per mažai susieti su valstybės finansavimu.

Kalbant apie SKS plėtojimo perspektyvas, pažymėtina keletas svarbiausių aspektų.

Tam, kad būtų suteiktos tinkamos sąlygos užtikrinti studijų kokybę kolegijose, **reikia bendrų šalyje dimensijų, standartų, kriterijų**, pagal kuriuos būtų galima tinkamai vertinti studijų ir visos institucijos veiklos kokybę. Esant bendrų dimensijų ir standartų būtų nesunku išsiaiškinti studijų kokybės trūkumus ir tobulintinus dalykus. Suvienodinus terminus, būtų lengviau pasiekti ne tik giminingų institucijų, bet ir kitų studijų programų dalininkų: studentų, darbdavių, kitų mokslo institucijų tarpusavio supratimą. Lyginamasis kriterijus yra būtina sąlyga susitarimui pasiekti.

Kiekviena kolegija, žinodama pagrindinius, visiems suprantamus ir priimtinus standartus, lengviau galėtų apibūdinti **specifines**, tik jai tinkamas dimensijas, standartus ir kriterijus. Tikslinga pradėti nuo pagrindinių strateginių organizacijos elementų: vizijos, misijos, tikslų pasirinkimo.

Svarbu kolegijos valdymo struktūroje turėti konkretų padalinį arba **darbo grupę**, atsakin-

gą už savęs vertinimo organizavimą. Tačiau dar svarbiau apsispręsti atlikti savianalizę, ir kuo daugiau pedagoginių darbuotojų dalyvaus apsiprendžiant, tuo lengviau atlikti nuolatinį, kasmetinį veiklos kokybės vertinimą.

Būtina įtraukti **dėstytojus** į kolegijos sprendimų, susijusių su studijų kokybės vertinimu, strateginių sprendimų priėmimą. Tačiau reikia parengti darbuotojus tokiai atsakingai veiklai. **Kokybės mokymas** turi tapti viena iš pagrindinių kolegijos vadovybės užduočių.

Kolegijos vadovybė turėtų tobulinti atsakomybės už veiklos sritis paskirstymo procedūrą ir teikti dėstytojams išsamesnę informaciją dėl atsakingų asmenų skyrimo.

Kolegijos turėtų numatyti visas **paslaugas**, netiesiogiai susijusių su studijomis ir teikiamų visuomenei, galimybes ir formas.

Apibendrinimas

Atliktalyginamoji analizė nėra baigtas tyrimas, todėl galutinių išvadų negalima daryti, o pateikti tik apibendrinimą ir palikti didesnių galimybių diskutuoti.

1. Studijų kokybės valdymo sistemos dimensijomis laikytina: organizacijos misija ir vizija bei valdymas (personalo, išteklių, finansų, paslaugų, rizikos, strategijų).
2. SKS kūrimas ar tobulinimas turi būti pagrįstas bendromis dimensijomis ir standartais, vengiant moksliškai nepateisinamos interpretacijos ar laisvos kūrybos. Studijų kokybės standartas – nustatyti reikalavimai, kurių būtina laikytis siekiant sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojų saviugdai plėtoti ir kvalifikacijai įgyti.
3. Tikslinga SKV sistemas kurti pagal tarptautinio ISO 9001 : 2000 standarto reikalavimus, nes šalies kolegijose jau sukaupta tam tikra patirtis (Klaipėdos

Jūreivystės kolegija). Būtų tikslinga ją išsamiau pažinti ir kitų kolegijų vadovams bei personalui.

4. SKV sistemų raida priklausys nuo jų kūrėjų kompetencijos, todėl būtina atsisiųsti praktikos, kad kiekvienas kolegijos dėstytojas privalo dalyvauti kuriant KVS. Tam darbui reikia profesinės kokybės valdymo žinių ir įgūdžių, t. y. būtinas specialus mokymas.

5. Tikslingas universitetų ir kolegijų kokybės valdymo tarnybų (komandų) kooperavimasis. Universitetai turi didesnę patirtį ir įdirbį, o kolegijos – stipresnę motyvaciją ir iniciatyvumą bei didesnę orientaciją į kokybinius darbo rinkos parametrus. Siektina, kad dar aktyvesni ir produktyvesni SKS kūrimo ir plėtojimo dalyviai būtų darbdaviai.

LITERATŪRA

1. Barczyk C. Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Eugrimas, 1999.
2. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.
3. Jackson N. Benchmarking in UK HE: an Overview of Quality Assurance in Education. MCB University Press. Volume 9, Number 4, 2001.
4. Jucevičius R. Organizacijos vizija, misija, filosofija: tai labai praktiška // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vilnius, 1997.
5. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2000). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas. 2001.
6. Kriščiūnas K., Daugėlienė R. Aukštojo mokslo kokybė: globalinis požiūris ir kriterijai // Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas. Kaunas: Technologija, 2001. P. 99–104.
7. Kučinskienė R. Методология профессиональной подготовки директора школы. Теория и практика skolotaju izglitiba (tarpt. konf. medž.). Riga: RPIVA, 2004. P. 447–455.
8. LST EN ISO 8402: Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 1995.
9. Longbottom D. The Need for Education and Training in the Use of the EFQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions. Quality Assurance in Education. MCB University Press. Volume 10, Number 1, 2002.
10. Misiūnas M., Savickienė I. Studijų kolegijoje kokybės užtikrinimo teoriniai ir praktiniai aspektai // Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. 2002, Nr. 2, p. 72–81.
11. Misiūnas M., Tūtlys V. Neuniversitetinių studijų kokybės užtikrinimo sistemos kūrimo teoriniai ir praktiniai aspektai. Studijų kokybės užtikrinimo sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste. Kaunas: VDU, 2003. P. 55–68.
12. Pukelis K., Savickienė I. Studijų kokybės vertinimo sistemų lyginamoji analizė: pasaulinė patirtis. Kaunas: VDU I-kla, 2003. P. 15–28.
13. Savickienė I., Pukelis K. Studijų kokybės vertinimas institucinių lygmeniu: dimensijos, standartai ir kriterijai. Studijų kokybės užtikrinimo sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste. Kaunas: VDU I-kla, 2003. P. 29–38.
14. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: KU I-kla, 1998.
15. Simonaitytė L. Studijų kokybės užtikrinimo sistemos kūrimas kolegijoje. Švietimo organizacijų valdymo ypatumai eurointegracijos kontekste / ats. red. sud. L. Rupšienė, R. Kučinskienė. Klaipėda: KU I-kla, 2004. P. 114–119.
16. Skiparienė I. Jūrininkų rengimo kokybės valdymo sistema. Švietimo organizacijų valdymo ypatumai eurointegracijos kontekste / ats. red. sud. L. Rupšienė, R. Kučinskienė. Klaipėda: KU I-kla, 2004. P. 104–113.
17. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas: 1999.
18. Stumbrys A. Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas – pirmaeilis dabarties uždavinys.

Studijų kokybės užtikrinimo sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste. Kaunas: VDU, 2003. P. 9–14.

19. The European higher education area (Joint declaration of the European Ministers of Education, convened in Bologna, 1999); <http://www.skvc.lt/wwwskvc/Bolonijos_Deklarac.doc>

20. Vagnerienė E. Profesinio rengimo kokybės vadyba Vakarų Europos šalyse ir Lietuvoje. Socialinės

kaitos procesai ir profesinio rengimo vyksmas. Kaunas: VDU 1-klā, 1999.

21. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 2001.

22. Želvys R. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė // Acta Paedagogica Vilnensia. 2002, Nr. 9, p. 303–310.

DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION QUALITY SYSTEM

Ramutė Kučinskienė, Vytolis Kučinskas

Summary

The development of modern quality assessment systems in the higher education institutions in Lithuania is perceived as one of the cardinal imperatives. Solid base for quality assessment and management system should be provided by the sciences of management and education management. First of all, key concepts (quality, quality management) are specified more precisely in the article, having in mind particularities of educational organizations. Colleges are quiet new institutions of non-university higher education in Lithuania. Achievements in the colleges' quality systems development and management are analyzed highlighting main questions: what persons had been developing quality system in colleges, what standards had been used, what system of quality management had been chosen, what are further perspectives of study quality system's development. Opinions of all interested parts, participating in the quality system's development (students, administration, teachers, employers) were analyzed.

The main generalizations made at the end of the article are: 1) the main dimensions of the study quality system are mission and vision of the organization, and management of personnel, resources, finance, services, risk, and strategies. 2) Development of the study quality system should be based on the joint general dimensions and standards, avoiding inadequate and unqualified interpretation or personal visions. 3) Experience of Klaipėda Maritime college in application of requirements of the international standard ISO 9001 : 2000 is positive and beneficial for other higher education institutions. 4) Development of study quality system depends on the competencies of personnel. Not every teacher has suitable competence, and special training is needed for most. 5) Quality groups from universities and colleges should cooperate. More active participation is requested from employers.

Įteikta 2004 06 15

Priimta 2004 11 20