

ISSN 1822-119X

Mokytojų ugdymas. 2010. Nr. 14 (1), 26–41

Teacher Education. 2010. Nr. 14 (1), 26–41

Rūta Marija ANDRIEKIENĖ

Klaipėdos universitetas • Klaipėda University

SISTEMINIS POŽIŪRIS Į TĘSTINIŲ STUDIJŲ INSTITUCIJOS VEIKLOS ORGANIZAVIMĄ

SYSTEMIC APPROACH TOWARDS ORGANISATION OF THE ACTIVITIES OF CONTINUING STUDIES INSTITUTION

Anotacija

Straipsnyje siekiama atsakyti į suaugusiųjų švietimo vadybai aktualų klausimą, kaip sisteminio požiūrio taikymas gali tapti efektyvia priemone, padedančia suaugusiųjų švietimo institucijai organizuoti veiklą nestabilioje, konkurencinėje aplinkoje. Straipsnyje pateikiamas ir analizuojamas realus Klaipėdos universiteto efektyviai veikiančio Tęstinių studijų instituto modelis, atspindintis suaugusiųjų švietimo institucijos realybę, visumą, su jos dalimis, aspektais, savybėmis ir sinerginiais ryšiais. Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto moduluojamos sistemos analizė pristatoma kartu su sistemos socialine, technine analize, pagal kurią kiekviena sistemos dalis dar skirstoma į atskirus posistemius: techninį, socialinį, organizacinį, žmogiškąjį.

Pagrindiniai žodžiai: *sistema, sisteminis požiūris, tęstinių studijų institucija, institucijos veiklos modelis.*

Įvadas

Per pastaruosius dešimtmečius mūsų šalyje kūrėsi ir plėtojosi daugelis tęstinių studijų (toliau – TS) institucijų¹, dar ir dabar naujai kuriami TS institutai, tačiau jų teikiamų paslaugų ir produkcijos kokybė bei apimtys gerokai skiriasi. TS – tai tęstinio suaugusiųjų švietimo dalis, suprantama kaip nuosekliosios ir nenuosekliosios studijos, skirtos asmeniui perkvalifikuoti, jo kvalifikacijai kelti, profesiniams įgūdžiams tobulinti, taip pat nuosekliųjų studijų pirmosios pakopos kva-

¹ Tęstinių studijų institucija prasmingai įsilieja į mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos įgyvendinimą, optimizuoja panaudojimą įvairių prieinamų išteklių teikiamam Valstybės savivaldybių ir kitų organizacijų, siekiant plėtoti visapusę, vientisą ir rentabilią mokymosi visą gyvenimą sistemą, siūlančią galimybių įvairovę profesiniam, socialiniam ir asmeniniam visų darbingo amžiaus individų ugdymuisi, parengimo profesiniam gyvenimui, atitinkančiam aukščiausius Europos standartus (Valstybės žinios, Nr. 56, įsakymas 2004 m. kovo 23 d. Nr. ISAK-433/A1-83).

Abstract

The article aims to respond to the question that is relevant to management of adult education, how application of systemic approach can turn into an effective measure that helps adult education institution to organise activities in unstable competitive environment. The article presents and analyses the actual model of the efficiently operating Continuing Studies Institute of Klaipėda University, which reflects reality of adult education institution, the whole with its constituents, aspects, features and synergetic relations. The analysis of the system modulated at the Continuing Studies Institute of Klaipėda University is presented together with the social, technical analysis of the system, according to which every component of the system is further split down into separate subsystems: technical, social, organisational and human.

Key words: *system, systemic approach, continuing studies institution, activity model of institution.*

Introduction

During recent decades many institutions¹ of continuing studies (hereinafter referred to as CS) were established and developed in Lithuania; CS institutes are being established anew but the quality and the amount of services and production provided by them varies considerably. CS are part of adult continuing education, which is understood as full-time and part-time studies designed for the person's requalification, improvement of his/her qualification, development of professional skills, and as studies designed to

¹ The continuing studies institution meaningfully contributes to implementation of the strategy ensuring lifelong learning, optimizes utilisation of various available resources of municipalities and other organisations in order to develop comprehensive, integral and cost-effective lifelong learning system, offering the diversity of opportunities for professional, social and personal self-development of all employable age individuals, preparation for occupational life, corresponding to highest European standards (State News No. 56, Order 2004-03-26 No. ISAK-433/A1-83).

lifikaciniam laipsniui įgyti, jeigu prieš tai asmuo yra baigęs studijas aukštojoje ar aukštesniojoje mokykloje (Klaipėdos universiteto studijų nuostatai, 2007 m. redakcija). Jei TS institucija yra universiteto padalinys (pavyzdžiui, TS institutas), jame gali būti organizuojamos bei realizuojamos ir nuosekliosios studijos, sudarančios sąlygas asmeniui įgyti teoriniu pasirengimu ir moksliniais tyrimais, taip pat praktiniais įgūdžiais paremtą aukštąjį išsilavinimą, kvalifikacinį laipsnį, o tam tikrais atvejais ir profesinę kvalifikaciją.

Rinka darosi vis konkurencingesnė, todėl kokybės poreikis turi įtakos TS institucijų techninės ir organizacinės sistemos pokyčiams. Norėdamos būti konkurencingos TS institucijos stengiasi prisitaikyti prie pakitusių sąlygų, tai veikia ir žmogiškųjų išteklių sistema, reikalauja tik efektyvaus institucijos veiklos organizavimo, darbuotojų kompetencijų valdymo, jų savarankiškumo ugdymo, kolektyvinio rezultato. Todėl iš pažiūros dvi vienodos TS institucijos skiriasi viena nuo kitos turimais ir plėtojama išteklių, misijos, vizijos, tikslų, uždavinių, veiklos sričių, funkcijų ir kt. įgyvendinimu, pasižymi įvairiapuse veikla, apimančia daugelį sričių: įvairių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, perkvalifikavimo studijas, suaugusiųjų profesinį mokymą, tęstines studijas ir kt. (Andriekienė, Zubrickienė, 2009).

Taikant sisteminių požiūrį (angl. *Systemic Approach*) į veiklos organizavimą, Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas (KU TSI) naudoja galimybę išryškinti institucijos veiklos privalumus ir trūkumus, atskleisti esamą situaciją ir orientuotis į veiklos tobulinimo galimybes. 2008 m. sausio 8 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 27 KU TSI išduotas akreditacijos pažymėjimas. Ekspertų išvadose nurodyti šie KU TSI privalumai: 1) kryptinga ir kokybiška vadybinė veikla, aukšta organizacijos kultūra; 2) glaudžios kvalifikacijos tobulinimo programų ir studijų sąsajos; 3) mokslinės patirties sklaidos adaptavimas ir pritaikomumas pedagoginėje veikloje; 4) projekcinė veikla, orientuota į partnerystės tinklų kūrimą, kompetencijų tobulinimą, institucijos plėtrą ir baigtinį produktą. Todėl šio straipsnio tikslas – rezultatyviai dirbančio KU TSI veiklos eksternalizacija, kuri gali suteikti naudos organizuojant ir realizuojant suaugusiųjų švietimo (SŠ) institucijos veiklą.

TS institucijos šiais laikais yra populiarios, jomis domisi verslo organizacijos, nes jos prilyginamos žmogiškųjų išteklių reguliavimo priemonei (Perenoud, 2004). Todėl TS yra daugelio organizacijų vadovų ir jų pavaldinių tikslas tuo atveju, kai pastarieji pageidauja pagerinti darbuotojų adaptacijos procesą, padėti jiems tobulėti, užimti aukštesnes pareigas, patobulinti bendrą organizacijos kultūrą ar sėkmingai įgyvendinti

acquire first cycle qualification degree if that person had graduated a higher educational institution or a post-secondary school before (Study regulations of Klaipėda University, 2007 Edition). If the CS institution is a subdivision of the university (e.g., the Continuing Studies Institute), it can also organise and implement full-time studies that create conditions for a person to acquire higher education, qualification degree and in some cases professional qualification, based on theoretical preparation, scientific researches and practical skills.

As market becomes more competitive, the need for quality causes changes in the technical and organisational system of CS institutions. In order to cope with changes in the competitive environment, CS institutions seek more flexibility and adjustment to changes. The above mentioned changes also influence the system of human resources, require only efficient organisation of activities of the institution, management of employees' competencies, development of their self-sufficiency and collective productiveness. Therefore, two CS institutions that outwardly seem alike differ one from another by existing and developed resources. CS institutions differ from other adults' educational institutions by implementation of the mission, the vision, aims, tasks, activity areas, functions, etc., distinguish themselves by versatile activities, encompassing numerous areas: various specialists' qualification improvement, requalification studies, adult vocational training, continuing studies, etc. (Andriekienė R. M., Zubrickienė I., 2009).

Applying systemic approach towards organisation of activities, Continuing Studies Institute of Klaipėda University (CSI KU) uses the opportunity to highlight strengths and weaknesses of institution activities, disclose the existing situation and orientate towards activity improvement opportunities. The accreditation certificate was issued to CSI KU on January 8, 2008 under the order of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania No. 27. Experts' conclusions indicate strengths of the CSI KU: 1) purposeful and quality managerial activities, high culture of the organisation; 2) close links between qualification improvement programmes and studies; 3) adaptation of spread of scientific experience and applicability in pedagogical activities; 4) project activities, directed towards development of partnership networks, improvement of competencies, development of the institution and the final product. Therefore, this article aims to externalize the activities of the productively operating CSI KU, which can be beneficial for organisation and implementation of activities of adult education institution.

Nowadays CS institutions become popular, business organisations take interest in them because latter CS are equated to the measure of regulating human resources (Perenoud, 2004). Therefore, CS are the objective of

ti ilgalaikį projektą. Savaime suprantama, kad iš TS institucijos laukiama ir tikimasi tik aukštos kokybės paslaugų. TS institucijai keliamus kokybės reikalavimus nėra taip paprasta įvykdyti. Taikant sisteminį požiūrį į TS institucijos veiklos organizavimą, galima išsiaiškinti netenkinančios veiklos, teikiamų paslaugų ar produkcijos kokybę lemiančias priežastis, išspręsti vienokias ar kitokias problemas, patobulinti pačios sistemos veikimą. Tam reikalinga perprasti sistemos elgseną (struktūrą), nustatant ir aprašant jos dalis bei jų sąveiką (Šimanskienė, 2002), kitaip tariant – pateikti modelį, atspindintį supaprastintą TS institucijos realybę, visumą su jos dalimis, aspektais, savybėmis ir interakciniais, sinerginiais ryšiais.

Sisteminį požiūrį į organizaciją kaip darnią ir kryptingą sistemą nagrinėjo P. Zakarevičius (2002, 2003); P. Jucevičienė (1996); F. S. Butkus (2003, 2007); V. Damašienė (2002), F. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilber (1999); S. P. Robins (2003) ir kt. Minėti tyrimai buvo skirti bendresnio pobūdžio vadybos mokslo problemų analizei. Pastarųjų metų tyrimai (Guščienė, 2002; Skaržauskienė, 2008; Malinauskas, Kvedaravičius, 2008; Rybakovas, 2009; Jucevičius, Kriaučionienė, Jucevičienė, Janiūnaitė, Butkevičienė, Baršauskienė, 2009 ir kt.) sisteminio pobūdžio taikymo aspektu akcentuoja tarpdisciplininio pobūdžio temas. Tačiau stokojama tyrimų, skirtų suaugusiųjų švietimo vadyboje taikomo sisteminio požiūrio analizei. Todėl šio straipsnio **mokslinė problema** – kaip sisteminio požiūrio taikymas gali tapti efektyvia priemone, padedančia suaugusiųjų švietimo institucijai organizuoti veiklą nestabilioje, konkurencinėje aplinkoje?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir pagrįsti sisteminio požiūrio taikymo galimybes organizuojant tęstinių studijų institucijos veiklą.

Tyrimo objektas – Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto veiklos modelis sisteminio požiūrio aspektu.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, modeliavimas.

Tyrimė remtasi sisteminio požiūrio (angl. *Systemic Approach*) į bet kokią nagrinėjamą objektą kaip į sistemą metodologine koncepcija (Bertalanffy, 1968).²

Tęstinių studijų institucija kaip sistema

Sisteminis požiūris (angl. *Systemic Approach*) – tai

numerous heads of organisations and their subordinates when the latter wish to improve the adaptation process of the employees, support their improvement, help them to be promoted, improve general culture of the organisation or successfully implement a long-term project. Naturally only high level services are expected from the CS institution. Applying systemic approach towards activity organisation of the CS institution, the reasons determining unacceptable quality of activities, services or production can be found out, problems can be solved and functioning of the very system can be improved.

Systemic approach towards the organisation as a cohesive and purposeful system was and is analyzed by many authors: P. Zakarevičius (2002, 2003); P. Jucevičienė, (1996), F.S. Butkus (2003, 2007); V. Damašienė (2002), F.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilber (1999); S.P. Robins (2003) et al. The above mentioned researches were aimed at the analysis of problems of a science of a more general type management. Recent researches (Guščienė, 2002; Skaržauskienė, 2008; Malinauskas, Kvedaravičius, 2008; Rybakovas, 2009; Jucevičius, Kriaučionienė, Jucevičienė, Janiūnaitė, Butkevičienė, Baršauskienė, 2009 et al.) emphasize interdisciplinary type problems dealing with them in the systemic aspect. However, there is a lack of researches into the analysis of systemic approach applied in adult education management. Therefore, **the research problem** of this article would be as follows: how application of the systemic approach can turn into an effective measure that helps the adult education institution to organise activities in unstable, competitive environment?

Research aim: to analyze and substantiate the possibilities of applying systemic approach in organisation of activities of the continuing studies institution.

Research subject: the activity model of the Continuing Studies Institute of Klaipėda University in the aspect of systemic approach.

Research methods: analysis of research literature, modelling.

The research is based on the methodological conception of systemic approach towards any analyzed subject as a system (Bertalanffy, 1968).²

Continuing studies institution as a system

Systemic Approach is an interdisciplinary type method aimed at the analysis of functioning and

² K. L. von Bertalanffy – bendrosios sistemų teorijos kūrėjas (angl. *General Systems Theory*) pateikė „atviros sistemos“ koncepciją, kuri pamažu išsirutuliojo iki bendrosios sistemų teorijos, kurios pagrindinis principas – visuma yra daugiau nei ją sudarančių dalių suma. Pagrindinis šios teorijos tikslas – nurodyti aiškinamuosius visatos, laikomos sistema, principus ir tuo remiantis modeliuoti realybę. Pasaulyje stebimi įvairūs sudėtingi objektai (organizmai, mentaliniai procesai, socialinės grupės ir kt.) pasižymi sistemos savybėmis. Tai reiškia, kad visuma, kurios elementai sąveikauja tarpusavyje, sudaro sistemą, todėl pastaroji negali būti suprantama tik kaip atskirų elementų suma.

² K. L. von Bertalanffy – the creator of the General Systems Theory – presented the conception of the “open system”, which slowly developed into the General Systems Theory, the main principle of which is that the whole is more than the sum of its constituents. The main aim of this theory is to distinguish explanatory principles of the universe, which is treated as a system, and, based on that, to model reality. Various complex subjects (organisms, mental processes, social groups, etc.) observed in the world are characterized by the features of the system. This means that the whole, the elements of which interact, make up a system, therefore, the latter cannot be understood as the sum of separate elements.

tarpdisciplininio pobūdžio metodas, skirtas sudėtingų, mūsų aplinkoje esančių objektų (sistemų) veikimo bei tarpusavio sąveikos analizei (Bertalanffy, 1968). Sisteminio požiūrio (angl. *Systemic Approach*) taikymas leidžia (Le Moigne, 1995):

- nustatyti koncepcijų, įstatymų, modelių įvairių sričių izomorfizmus ir užtikrinti nurodytų koncepcijų, įstatymų, modelių perkėlimą iš vienos srities į kitą;
- paskatinti adekvačių teorinių modelių kūrimą tų sričių, kur jų nėra;
- išvengti įvairių sričių teorinių tyrimų pasikartojimo;
- siekti mokslo vienovės, gerinant įvairių sričių specialistų bendravimą.

C. Lévy Strauss teigė: „Biologai, kalbininkai, ekonomistai, psichologai, inžinieriai, matematikai, informatikai, skirtingi savo veikla specialistai, staiga labai suartėja, suremia pečius dėl nuostabaus conceptualaus dalyko – sisteminio požiūrio, kurį pamažu atranda ir kuris tampa jų bendra kalba“ (Charbonnier, 1991, p. 27.).

Sisteminis požiūris (kartais vadinamas sisteme analize, angl. *System Analysis*) laikomas tarpdiscipliniu lauku, skirtu sudėtingų objektų analizei. Taikant šį požiūrį, akcentuojama:

- sistemos posistemų (elementų) sąveika ir ryšiai bei kiekvieno elemento analizė;
- samprotavimas sistemos tikslo aspektu (teleologija);
- galimas stabilios sistemos būklės nustatymas.
- Sistemų teorija (angl. *Theory of Systems*) – tai principas, pagal kurį bet kokia sistema arba visuma gali būti konceptualizuota, remiantis sistemos logika (Bériot, 2006).

Sistema – vienas kitą veikiančių pagal tam tikrus principus ar taisykles elementų, susietų bendram tikslui siekti, techninių priemonių visuma. Posistema – tai aukštesnės sistemos dalis. Šis požiūris grindžiamas sisteminio mąstymo teorija (angl. *Theory of Systemic Thinking*), teigiančia, kad sudėtingus objektus arba kitaip tariant sudėtingas sistemas (biologines, technologines, socialines ir kt.) reikėtų nagrinėti ne įprastu analizės būdu, o apimančią holistinį ir analitinį mąstymo būdus. Vienas pagrindinių tokio mąstymo aspektų yra tai, kad kai kurie sistemos komponentai veikia tam tikru būdu, būdami tam tikros kombinacijos ir žiūrint iš tam tikros pozicijos. V. Damašienės teigimu, bet kurio lygio vadovas ir eilinis žmogus turi ugdytis sisteminį mąstymą ir sisteminį požiūrį kaip vieną su kitu labai susijusius ir labai reikšmingus dalykus. Vadyboje sis-

interaction of complex subjects surrounding us (systems) (Bertalanffy, 1968). Application of systemic approach enables (Le Moigne, 1995):

- to identify isomorphisms of various areas of conceptions, laws, models and ensure transfer of distinguished conceptions, laws, models from one area to another;
- to encourage designing of adequate theoretical models in such areas in which they are not found;
- to avoid reiteration of theoretical researches in various areas;
- to seek unity of science, improving communication of specialists of various areas.

C. Lévy Strauss stated: “Biologists, linguists, economists, psychologists, engineers, mathematicians, informatics specialists, who are different specialists with regard to their activity, suddenly approach very closely and combine forces thanks to a wonderful conceptual thing – systemic approach which slowly emerges and turns into their common language” (Charbonnier, 1991, p. 27.).

Systemic approach (sometimes referred to as system analysis), is treated as an interdisciplinary field aimed at the analysis of complex subjects. Applying this approach, the following is emphasized:

- interaction and relations of subsystems (elements) of the system and analysis of every element;
- reasoning in the aspect of the aim of the system (teleology);
- identification of the state of the system.

Theory of Systems is the principle, according to which any system or the whole can be conceptualized based on logic of the system (Bériot, 2006).

System is the whole of elements that influence each other according to certain principles or rules and the totality of technical measures that are related to reach the common aim. The subsystem is the part of the higher system. This approach is grounded on the theory of systemic thinking, which states that complex objects or in other words complex systems (biological, technological, social and other) have to be analyzed not applying usual analysis but combining holistic and analytical ways of thinking. One of the main aspects of such thinking is that separate components of the system function in a certain way when they are in a certain combination and when they are viewed from a certain position. According to V. Damašienė, the manager of any level and an ordinary man have to self-develop systemic thinking and systemic approach as closely interrelated and very significant matters. Systemic approach in management is one of the most

teminis požiūris – vienas dažniausiai taikomų požiūrių į vadybą kaip funkciją. Nagrinėjant sistemos komponentus svarbu apibrėžti organizacijos (kaip sistemos) charakteristikas (Damašienė, 2002, p. 27). TS institucija – taip pat sistema. Pagal bendrą sistemos sampratą TS institucija – tai sistema, kuri:

- analizuojama kaip sudėtinga ir vieninga visuma, sudaryta iš tarpusavyje susijusių dalių (tam tikrų padalinių: administracijos, atestacijos ir kvalifikacijos tobulinimo, profesinio mokymo, projektų grupės, studijų, mokslo, ūkio, informacinių sistemų ir lokalaus tinklo dalies, viešųjų pirkimų ir kt.; individų, priklausančių tai pačiai darbuotojų grupei, klientų, tiekėjų ir kt.);
- organizuotų dalių (hierarchinė, funkcinė, tinklinė TS institucijos struktūra), esančių tam tikroje specifinėje konkurencinėje, suaugusiųjų švietimo paslaugas teikiančioje (o KU TSI ir akademinėje) aplinkoje;
- sistemos dalys (atskiri padaliniai), veikiančios ir atlikdamos savąjį vaidmenį bei sąveikaudamos tarpusavyje, pasikeisdamos informacija, bendraudamos ir bendradarbiaudamos, vykdančios funkcijas ir atliepančios įvairius nurodymus, transformuoja įeinančią į sistemą informaciją ir paverčia ją suaugusiųjų švietimo paslaugomis bei kitais produktais;
- sistemos dalys, kaip vieninga visuma, siekdamos vieningo tikslo – išlikti konkurencinėje suaugusiųjų švietimo paslaugų rinkoje ir užtikrinti SŠ institucijos gyvavimą bei vystymąsi, numato savo veiklos strategiją ir taktiką, plėtoja paslaugų rinką, tobulina teikiamų paslaugų ir produkcijos kokybę, kuria naują produkciją, realizuoja įvairius projektus ir kt. Sistemos dalys, kurių negalima keisti neveikiant kitų dalių, sieja savo veiklos tikslus su bendru sistemos tikslu, tobulina tarpusavio ryšius;
- siekdama tikslo, TS institucija kaip sistema sureguliuoja (prisitaiko) arba yra reguliuojama tam tikrais sprendimais (investavimo, personalo samdos, atleidimo, kompetencijų valdymo, sankcijų, skatinimo bei motyvavimo, įstatų laikymosi, tvarkos ir kt.).

Todėl TS institucija yra socialinė sistema, kurioje žmonės dirba įvairiose grupėse, padaliniuose (administracijos, atestacijos ir kvalifikacijos tobulinimo, profesinio mokymo, projektų grupės, studijų, mokslo, ūkio, informacinių sistemų ir lokalaus tinklo dalies, viešųjų pirkimų ir kt.), apdoroja įėjimus į sistemą ir teikia suaugusiųjų švietimo paslaugas, siekdami reali-

often applied approaches towards management as a function. Analysing the components of the system, it is important to define the characteristics of the organisation (as a system) (Damašienė, 2002, 27 p.). The TS institution is also a system. According to the general conception of the system, the TS institution is a system, which is characterised as follows:

- it is analyzed as a complex and unanimous whole, consisting of interrelated components (of separate subdivisions: of administration, certification and qualification improvement, vocational training, project group, studies, science, facilities, information systems and local network, public procurement, etc.; of individuals belonging to the same group of employees, clients, suppliers, etc.), in the environment of organised parts (hierarchical, functional, network structure of the CS institution), existing in a certain specific competitive (in case of the CSI KU, also in academic) environment that provides adult education services;
- parts of the system (separate subdivisions), operating and carrying out their role and interacting, exchanging information, communicating and cooperating, carrying out functions and responding to various instructions, transform information incoming into the system and turn it into adult education services and other products;
- parts of the system as a unanimous whole, seeking one goal: to survive in the competitive market of services for adults and to ensure survival and development of the CS institution, which plan activity strategy and tactics, develop market of services, improve quality of provided services and production, create new production, implement various projects, etc. Parts of the system that cannot be changed without influencing other parts, combine their activity goals with the general goal of the system, improve interrelations;
- seeking its aim, the CS institution as a system self-regulates (adjusts) or is regulated by certain decisions (related to investments, personnel hiring, dismissal, competency management, sanctions, encouragement and motivation, regulation and order observance, etc.).

Therefore, the CS institution is a social system, in which people work in various groups, subdivisions (administration, certification and qualification improvement, vocational training, project group studies, science, facilities, information systems and local network, public procurement, etc.), process

zuoti numatytus TS institucijos tikslus.

Vadovaujantis sisteminiu požiūriu į kiekvieną mus dominantį reiškinį ar esinį pirmiausia reikėtų pažiūrėti kaip į statinę sistemą, susidedančią iš tam tikrų tarpusavyje susietų dalių, o tik po to išsiaiškinti jos kaip dinaminės sistemos veikimą (Butkus, 2007).

Pažymėtina, kad analizuojant mokslinę literatūrą išryškėja tam tikra painiava *sisteminės analizės* ir *sisteminio požiūrio* sampratos klausimais, nes abu šie terminai vartojami tame pačiame kontekste. Ar skiriasi šių terminų vartojimas? Atsakymą į šį klausimą galima būtų suformuluoti taip: sisteminės analizės ir sisteminio požiūrio tikslas yra vienas – mechanizmo, reguliuojančio sistemą, suvokimas (Malarewicz, 2000).

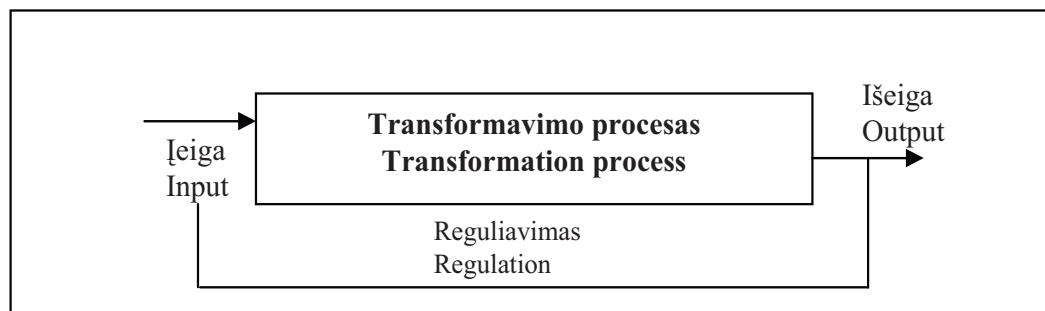
Sisteminę analizę (angl. *System Analysis*) galima laikyti priemone, kuri veikloje taikoma plačiau nei sisteminis požiūris (angl. *Systemic Approach*) (žr. 1 pav.).

entries into the system and provides adult education services, seeking to implement projected goals of the CS institution.

Based on systemic approach towards every phenomenon or entity, first it has to be viewed as a static system, consisting of certain interrelated components, and only then operation of it as a dynamic system has to be found out (Butkus, 2007).

It should be said that, analysing scientific literature, there is a real confusion over the issues of conceptions of “system analysis” and “systemic approach” because both terms are used in the same context. Is there a difference between system analysis and systemic approach? The answer to this question can be formulated as follows: both system analysis and systemic approach aim to perceive the mechanism that regulates the system (Malarewicz, 2000).

System analysis can be treated as a measure that is applied in the activity more broadly than systemic approach (Fig.1)



1 pav. Sisteminio modelio vaizdas
Fig 1. The view of the systemic model

Sisteminėje analizėje naudojamas šis modelis, remiantis atviros sistemos savybėmis, todėl jis tampa priemone, siekiant aprašyti, suprasti bei optimizuoti žaliavos ar informacijos transformavimo procesą.

Sisteminis požiūris – nors ir globalus, bet nėra visa apimantis. Tai nėra analizė, kuria remiantis laipsniškai analizuojami visi sistemos elementai. Priešingai, sisteminėje analizėje sisteminis požiūris įgauna realybės antspaudą veikėjų tarpusavio santykiuose, nurodo bet kokią veikėjų (o kartu ir realybės) specifiką. Kitaip tariant, sisteminės analizės modelis taikomas organizacijoje, siekiant geriau suprasti jos veiklos funkcionavimą, o sisteminis požiūris siekia išryškinti specifinę konkrečios sistemos konfigūraciją kaitos, vystymosi aspektu.

Tai, pavyzdžiui, galėtų reikšti, kad KU TSI vaizdinys **organizaciniu aspektu** (finansų, personalo, paslaugų teikimo sistema ir kt.) ir **funkciniu aspektu** (vadovavimo, kontrolės, realizavimo, reguliavimo,

System analysis uses this model based on the features of the open system; therefore, this model turns into a measure for describing, understanding and optimising the process of transforming raw material or information.

Although being global, systemic approach is not overall. It is not an analysis, on the basis of which all elements of the system are gradually analyzed. Contrary to system analysis, systemic approach acquires the stamp of reality in the players' interrelations, distinguishes any specificity of players (and of reality at the same time). In other words, while the model of system analysis is applied in the organisation in order to understand functioning of its activities better, systemic approach seeks to highlight specific arrangement of a concrete system in the aspect of change, development.

This, for example, could mean that the image of CSI KU **in the organizational aspect** (the system of finances, personnel, services provision, etc.) and

techninio, organizacinio, socialinio ir kitų sistemos posistemijų) kyla iš sistemos visuminės analizės.

Remiantis sisteminiu požiūriu, reikėtų akcentuoti tai, kad tik sistemos veikėjai turi įtakos mus dominančiam tikslui, todėl didelis dėmesys bus skiriamas sistemos posistemiuose esančių veikėjų tarpusavio ryšiams su kitais veikėjais, esančiais už posistemio ar net sistemos ribų. Su tuo susijusi visumos, kuri išreikšta sistemos veikėjų ryšiais, samprata, atsižvelgiant į realų organizacijos veiklos vystymosi tikslą, o ne vien į tuos tarpusavio ryšius, kurie numatyti pareigybinėse instrukcijose. Veikėjų grupė – tai neišsemiamo sudėtingumo konkreti visuma.

Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto modelis

Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas (toliau – KU TSI) – lanksti, moderni, mobili, subalansuotos plėtros universitetinė institucija, teikianti kokybiškas nuosekliųjų ir nenuosekliųjų studijų paslaugas, plėtojanti bendradarbiavimą su Klaipėdos universiteto padaliniais, šalies ir užsienio akademine, mokslinė ir kitomis institucijomis, integruojanti akademinę, mokslinę ir praktinę veiklą, projektuojanti ir realizuojanti mokslinius tyrimus, kurianti ir plėtojanti intelektualinį visuomenės potencialą, atitinkantį darbo rinkos perspektyvos poreikius, leidžianti mokslą ir žinių kaupimą paversti pagrindiniu veiksmu, laiduojančiu lietuvių tautos ir valstybės išlikimą, tapatumą bei istorinį tęstinumą globalizacijos sąlygomis. KU TSI, atsižvelgdamas į pasaulines edukacines tendencijas bei įgyvendindamas mokymosi visą gyvenimą nuostatas, organizuoja ir plėtoja lanksčią, modernią pirminio profesinio rengimo, tęstinio – nuosekliojo ir nenuosekliojo – mokymosi sistemą, laiduojančią galimybę norintiems mokytis visą gyvenimą.

KU TSI gyvuoja jau penkiolika metų, o sisteminis požiūris į veiklos organizavimą pradėtas taikyti siekiant užtikrinti institucijos efektyvią ir rezultatyvią veiklą. Rengiant Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto modelį, remtasi Ž. Melezo (Mélèse, 1972) moduluojamos sistemos analize ir organizacijos darbuotojų tęstinio profesinio mokymo hipotetiniu modeliu (Anužienė, 2004). Pateikiamas apibendrintas KU TSI sistemos modelis (žr. 2 pav.). KU TSI sistema yra suprantama kaip savarankiška sistema, kuriai būdingos keturios pagrindinės funkcijos:

- *vadovavimo (1)*, kuri palaiko sistemos ir aplinkos tarpusavio sąveikos santykį, atlieka preventcinį vaidmenį, struktūrizuoja darbuotojų kompetencijų raidą ir kaštus, inicijuoja, koordinuoja, organizuoja veiklą užtikrindama geresnius sistemos rezultatus, garantuoja suderinamumą

in the functional aspect (management, control, implementation, regulation, technical, organizational, social, etc. subsystems of the system) arises from the holistic analysis of the system.

Based on systemic approach, it should be emphasized that only the players of the system influence the goal we are interested in; therefore, much attention will be paid to interrelations between players in the subsystems and the ones who are beyond the subsystem or even the system. This relates to the conception of the whole, which is expressed by relations of players of the system, considering the actual goal of activity development of the organization and not only these interrelations that are projected in job descriptions. The players' group is a concrete whole with inexhaustible complexity.

Model of the Continuing Studies Institute of Klaipėda University

The Continuing Studies Institute of Klaipėda University (hereinafter referred to as CSI KU) is a flexible, modern, mobile university type institution with balanced development, which provides quality services of full-time and part-time studies, develops cooperation with subdivisions of Klaipėda University, academic, scientific and other institutions of the country and abroad, integrating academic, scientific and practical activities, planning and implementing scientific researches, influencing, creating and developing intellectual potential of the society, which corresponds to the needs of job market perspective, enables to turn accumulation of science and knowledge into the key factor that ensures survival of the nation and the state of Lithuania, identity and historical continuity in the circumstances of globalisation. Considering global educational tendencies and implementing lifelong learning approaches, the CSI KU organizes and develops flexible, modern system of initial vocational training, full-time and part-time continuous learning, which ensures the opportunity of lifelong learning.

The CSI KU has been functioning for fifteen years, whilst systemic approach towards activity organisation was started to be applied in order to ensure efficient and productive activities of the institution. The basis of the model of the CSI KU was J. Mélèse's analysis of the modulated system (Mélèse, 1972) and hypothetic model of continuous vocational training of staff of the organisation (Anužienė, 2004). The generalized system model of the CSI KU is presented below (Fig. 2). The system of the CSI KU is understood as an independent system with key four characteristic functions:

- *management (1)*, which maintains the relation of interaction between the system and the environment, carries out a preventive role, structures by optimizing development and costs of employees' competencies, initiates,

su kitomis sistemomis, skatina siekti bendrų organizacijos tikslų, suderina darbuotojų kompetencijas ir užduotis, skatina darbuotojų motyvavimą, profesionalizaciją ir kt. Vadovavimo funkciją KU TSI įgyvendina KU TSI Taryba, instituto direktorius, administracija;

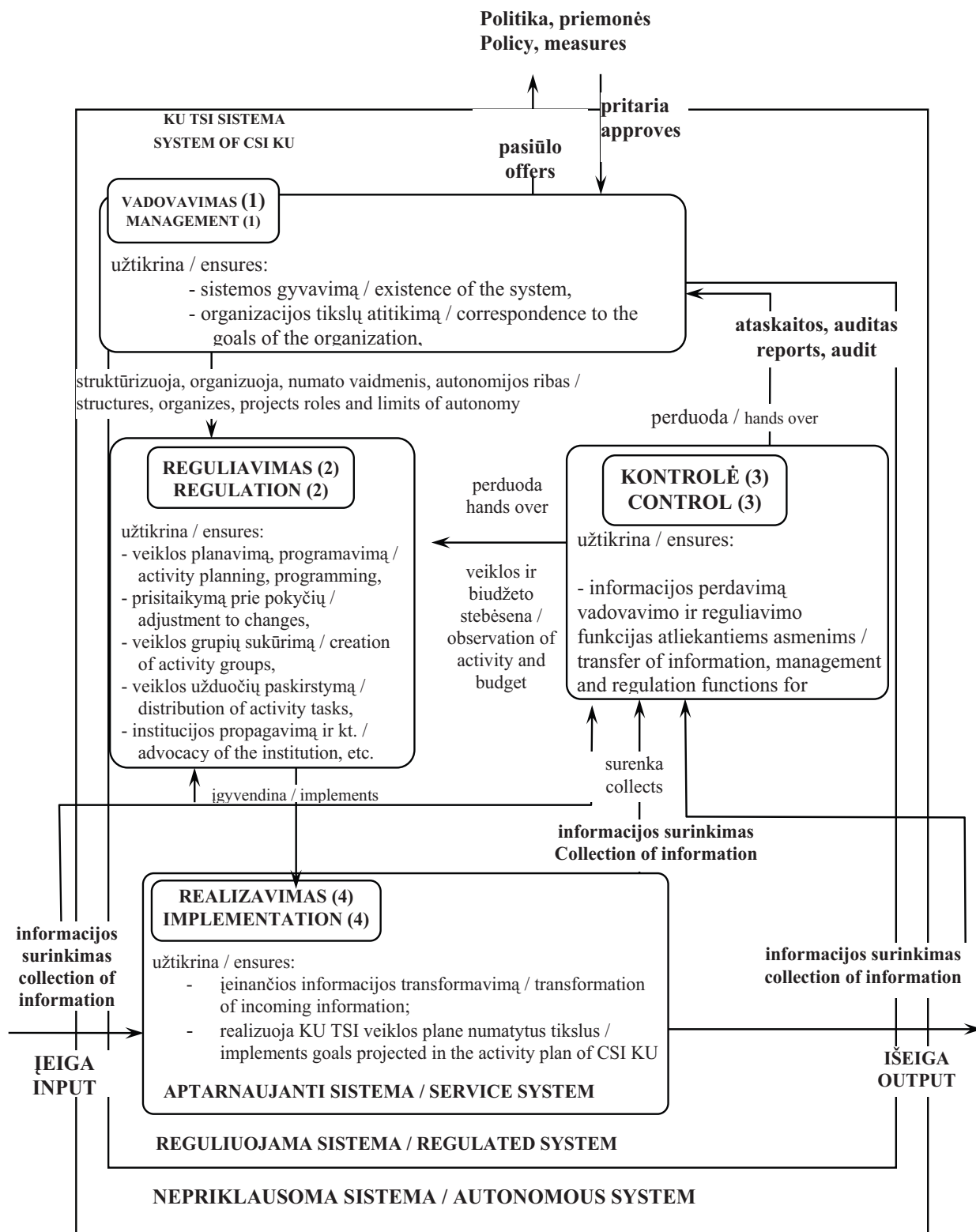
- *reguliavimo (2)*, kurios pagrindinis uždavinys yra programuoti veiksmus, planuoti veiklą, prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, sukurti darbo grupes vienos ar kitos veiklos užduoties realizavimui, paskirstyti užduotis, įgaliojimus ir šaltinius, nustatyti tarpusavio ryšius, propaguoti KU TSI veiklą ir kt. Reguliavimo funkcija gauna informacijos iš kontrolės funkcijos. Reguliavimo funkcija naudojama ir tada, kai kinta realizavimo funkcijos charakteristikos (trūksta elementų, vėluojama atlikti realizavimo veiksmus ir kt.). Tokiu būdu stengiamasi veikti realizavimą pagal iš anksto numatytus veiklos tikslus. Reguliavimo funkcija gauna informaciją iš kontrolės funkcijos pagal atitinkamus rodiklius. Reguliavimo funkciją įgyvendina KU TSI direktoriaus pavaduotojai (studijoms, atestacijai ir kvalifikacijai, ūkio reikalams), Andragogikos katedros vedėjas, projektų vadovas ir tam tikrų sričių vadybininkai (vadybininkas finansų klausimais, viešųjų pirkimų specialistas, vyriausiasis specialistas personalo klausimais, informacinių sistemų inžinierius, lokalaus tinklo administratorius) bei Sandų atestacinė komisija ir Redaktorių kolegija kolegialumo principu;
- *kontrolės (3)*, kurios tikslas – surinkti ir perteikti naudingą informaciją atsakingiems asmenims už KU TSI sistemos valdymą ir reguliavimą. Tai gali būti informacija apie kiekvieno padalinio veiklos vystymosi tendencijas, įvairios ataskaitos apie jau realizuotą procesą, jo įvertinimą, dalyvių skaičių, darbuotojų deviacijų nustatymą ir kt. Kontrolės funkcija remiamasi ir tuomet, kai reikia palyginti realius veiklos realizavimo duomenis su numatytais strateginiame plane išankstiniais kriterijais. Kontrolės funkciją KU TSI atlieka padalinių vadovai. KU TSI kontrolė – tai procesas, užtikrinantis užsibrėžtų veiklos tikslų pasiekimą. Ji reikalinga nustatyti ir išspręsti kylančias problemas anksčiau, nei jos tampa per daug rimtos, ir atlikti koreguojamus veiksmus. Todėl įdiegta sinerginių ryšių stebėsenos sistema, padedanti atlikti visos KU TSI sistemos veiklos analizę, taikant vertinimo kriterijus, apimančius visus instituto padalinius;
- *realizavimo (transformavimo) (4)*, kuri įeinančią produkciją (informaciją) paverčia išeinančia produkcija (informacija); surenka ir patvirtina poreikius, realizuoja KU TSI strateginiame pla-

coordinates, organizes activities, ensuring better results of the system; ensures compatibility with other systems, encourages to seek common goals of the organization, reconciles employees' competencies and tasks, encourages employees' motivation, professionalisation; etc. The CSI KU is managed by the Council of CSI KU, the director of the institute and administration;

- *regulation (2)*, the main task of which is to programme actions, plan activities, adjust to changes in the environment, create work groups for implementation of one or another task, distribute tasks, authorisations and sources, identify interrelationships, advocate the activities of CSI KU, etc. The function of regulation receives information from the function of control. The function of regulation is also used when the characteristics of the function of implementation are changing (there is a lack of elements, implementation actions are delayed, etc.). This way it is sought to influence implementation according to pre-set activity goals. The function of regulation receives information from the function of control according to corresponding indicators. The function of regulation is implemented by deputy heads of the CSI KU (for studies, certification and qualification, facilities), the head of the Department of Andragogy, project manager and managers of separate areas;
- *of control (3)*, which aims to collect and convey useful information for persons responsible for management and regulation of the system of CSI KU. This can be information about development tendencies of every subdivision, various reports on the already implemented process, its assessment, number of participants, identification of employee deviations, etc. In addition, the function of control is employed for comparison of actual data of activity implementation with advance criteria projected in the strategic plan. The function of control of the CSI KU is carried out by heads of subdivisions. Control of the CSI KU is a process that ensures attainment of set activity goals. It is necessary for identification and solution of arising problems before they become too serious and for implementation of necessary actions. Therefore, the implemented system of observation of synergetic relations helps to carry out activity analysis of the system of the whole CSI KU, applying assessment criteria, which encompass all subdivisions of the institute;
- *of implementation (transformation) (4)*, which turns incoming production (information) into outgoing production (information); collects and confirms needs, implements activities projected

ne numatytą veiklą ir kt. Realizavimo funkciją KU TSI įgyvendina Andragogikos katedros dėstytojai ir metodininkai, neuniversitetinių, tęstinių, specialiųjų profesinių ir magistrantūros studijų dėstytojai ir metodininkai, atestacijos, kvalifikacijos tobulinimo, profesinio mokymo srityje dirbantys dėstytojai ir metodininkai (žr. 2 pav.).

in the strategic plan of CSI KU, etc. At the CSI KU the function of implementation is carried out by teachers and teachers-methodologists of the Department of Andragogy, teachers and teachers-methodologists of non-university, continuing, special vocational and master studies, teachers and teachers-methodologists who work in the areas of certification, in-service training, vocational training (Fig. 2).

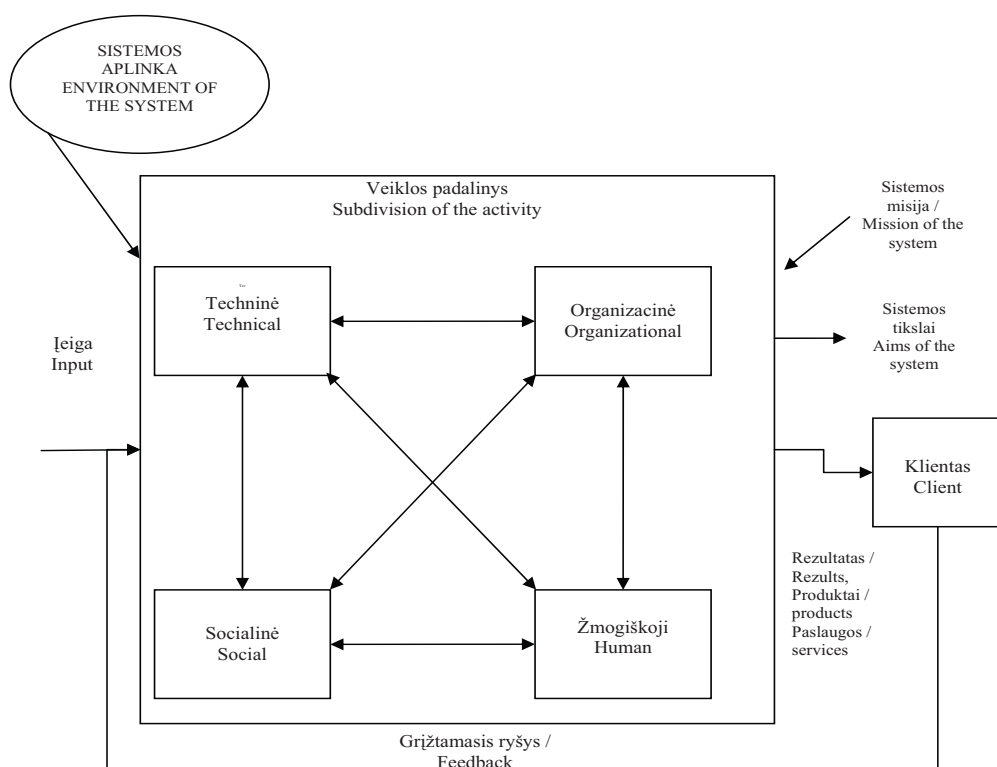


2 pav. KU TSI sistema (remiantis Ž. Melezu, 1972)

Fig. 2. System of the CSI KU (based on J. Mélése, 1972)

KU TSI moduluojamos sistemos analizė atliekama ir pristatoma kartu su sistemos socialinė-techninė analize, pagal kurią kiekvienas sistemos padalinys (vadovavimo, reguliavimo, kontrolės ir realizavimo) dar skirstomas į atskirus posistemius – *techninį, organizacinį, socialinį, žmogiškąjį* (Soyer, 1998, p. 63). Schemoje pateikiama sistemos padalinio socialinė-techninė analizė (žr. 3 pav.).

The analysis of the system modulated at the CSI KU is carried out and presented together with social technical analysis of the system, according to which every subdivision of the system (of management, regulation, control and implementation) is further subdivided into separate subsystems: *technical, organisational, social, human* (Soyer, 1998, p.63). The figure presents social-technical analysis of the subdivision of the system (Fig. 3):



3 pav. Sistemos padalinio socialinė-techninė analizė
Fig. 3. Social-technical analysis of the subdivision of the system

Kiekvieną KU TSI padalinį laikant atskira sistema, ją galima suskaidyti į tokius posistemius:

- *techninį* – techninių priemonių, įrangos visuma, kurių dėka yra gaminamas produktas arba teikiamos paslaugos;
- *organizacinį* – darbo organizavimo metodų visuma, kuri žmogui padeda naudotis techninėmis priemonėmis, kad būtų pagamintas produktas ar teikiamos paslaugos;
- *socialinį* – socialinių normų visuma, kuri padeda valdyti sistemos žmones (vidaus taisyklės, sprendimų priėmimo hierarchija, įmonės kultūra ir kt.);
- *žmogiškąjį* – tai sistemos žmogiškieji ištekliai. Kalbant apie KU TSI padalinį kaip sistemą, žmogiškasis posistemis apimtų ne vien padalinio darbuotojus, bet ir vadovus.

If every subdivision of the CSI KU is treated as a separate system, it can be subdivided into the following subsystems:

- *technical*: the whole of technical means, equipment that enable the production of a product or provision of services;
- *organisational*: the whole of work organisation methods that helps a person to use technical means in order to produce a product or to provide services;
- *social*: the whole of social norms that helps to manage people of the system (internal rules, hierarchy of decision making, culture of the institution, etc.);
- *human*: human resources of the institution. Talking of the subdivision of the CSI KU as a system, human subsystem would encompass not only the staff of the subdivision but also its managers.

Socialinė-techninė padalinio analizė leidžia KU TSI darbuotojams pateikti labai paprastus klausimus: „Kokių priemonių, metodų, normų, taisyklių, informacijos, žmonių jums reikia, norint kokybiškai atlikti suplanuotas ir numatytas veiklos funkcijas?“ SŠ institucijos – specialistų institucijos, kur vadovavimo, kontrolės, reguliavimo, realizavimo funkcijas atliekantys asmenys turi panašų profesinį pasirengimą, panašių vertybių skalę, yra sukaupę analogišką patirtį (Želvys, 2003). Pasak R. Želvio, SŠ institucijų veiklos pobūdį sunku įvertinti aiškiai ir tiksliai, tačiau taikant sisteminį požiūrį į veiklos organizavimą, manytina, kad tai jau nekelia rimtų sunkumų.

KU TSI sistema laikoma paslaugų klientams teikėja. Atsižvelgdama į klientų poreikius, sistema teikia atitinkamas paslaugas. Jei pati sistema negali patenkinti klientų poreikių, ji kreipiasi į išorės institucijas. Kita vertus, sistema nustato savo tikslus ir uždavinius, reaguodama į aukštesnės instancijos (Klaipėdos universiteto) jai skiriamą misiją. Tai leidžia KU TSI administracijai atlikti sistemos analizę. Kiekvienas organizacijos veiklos etapas (pavyzdžiui, seminarų organizavimas) gali būti sistemos analizės objektas pagal tokią schemą:

- tie, kas organizuoja, struktūruoja vedamus seminarus, atlieka vadovavimo funkciją,
- tie, kas planuoja seminarus, atlieka reguliavimo funkciją,
- tie, kas veda seminarus, atlieka realizavimo funkciją,
- tie, kas užtikrina informacijos surinkimą iš įvairių seminarų organizavimo, dalyvių, atlieka kontrolės funkciją.

Visi išvardyti dalyviai (žmogiškasis posistemis) atlieka savo misiją pasitelkę tam tikras *priemones* (techninis posistemis), *metodus* (organizacinis posistemis) ir *socialines normas* (socialinis posistemis). Taigi įmanoma patikslinti veiklos administravimo elementus (dokumentus, procedūras, veikėjus ir jų vaidmenis bei jų autonomijos ribas ir kt.).

Kiekvieno KU TSI padalinio vadovas yra atsakingas už to padalinio veiklą, taip pat ir darbuotojų kompetentingumą. Jis pats asmeniškai struktūrizuoja ir organizuoja viso padalinio veiklą ir ten dirbančiųjų profesinį tobulėjimą. Darbuotojų kompetentingumas paprastai susijęs su pokyčiais padalinyje ir leidžia jiems prisitaikyti prie tų pokyčių padarinių (Sakalas, 2001). Keičiantis padalinio darbuotojų kompetencijoms (joms didėjant), dažnai keičiasi ir padalinio darbo pobūdis, darbo organizavimas, kartais net padalinio struktūra, nes to pageidauja patys darbuotojai, sėkmin-

Social-technical analysis of the CSI KU enables to give a very simple question to the employees: What measures, methods, norms, rules, information, human resources do we need in order to carry out planned and projected activity functions qualitatively? Educational institutions are specialists' institutions where persons who carry out the functions of management, control, regulation and implementation have more-or-less the same professional preparation, share similar values and have accumulated analogous experience (Želvys, 2003). The same author states that it is difficult to evaluate the type of activities of the educational institution clearly and accurately but applying systemic approach towards activity organisation, it has to be thought that this does not cause serious difficulties any longer.

The system of the CSI KU is treated as a provider of services to the clients. Considering the clients' needs, the system provides corresponding services. If the very system cannot meet the clients' needs, it addresses outside institutions. On the other hand, the system identifies its aims and tasks responding to the mission attributed to it by the higher instance (Klaipėda University). This enables administration of the CSI KU to carry out system analysis. Every stage of the activity of the organisation (for example organisation of seminars) can be the subject of system analysis according to the following scheme:

- the ones who organize, structure conducted seminars carry out the function of management;
- the ones who plan seminars carry out the function of regulation;
- the ones who conduct seminars, carry out the function of implementation;
- the ones who ensure collection of information from players who organise, implement various seminars carry out the function of control.

All named *players* (human subsystem) carry out their mission with the help of certain *measures* (technical subsystem), *methods* (organisational subsystem) and *social norms* (social subsystem).

Thus, it is possible to specify elements of activity administration (documents, procedures, players and their roles and limits of their autonomy, etc.).

The head of every subdivision of the CSI KU is responsible for the activities of that subdivision as well as competency of its employees. He/she personally structures and organizes the activities of the whole subdivision and its employees' professional improvement. Employees' competency is often related to changes in the subdivision and enables them to adjust to consequences of these

gai dalyvavę testinio profesinio mokymo procese ir įgiję naujų kompetencijų. KU TSI padalinio vadovas yra labai glaudžiai susijęs su darbuotojų poreikiais ir jų tenkinimu. Todėl visa padalinio veikla gali būti analizuojama techniniu, organizaciniu, socialiniu ir žmogiškuoju aspektais. Kiekvienas KU TSI padalinys yra laikomas žemesne sistema, kuri siekia aukštesnės sistemos – instituto, o ne savo nepriklausomų tikslų.

Organizacijos padalinys (kaip sistema), norėdamas išlikti ir prisitaikyti prie vykstančių aplinkos pokyčių, turi keistis pats ir kartu daryti įtaką visai KU TSI veiklai. Tačiau sistemos pokyčiai vyksta tada, kai pradeda keistis kuris nors vienas pažangiausias jos posistemis. Tad neišlaikę pusiausvyros yra priversti keistis arba „apmirti“ ir kiti sistemos posistemiai. Pavyzdžiui, atliepiančiam KU TSI klientų poreikius kokybiškesniam dėstymo procesui, buvo nupirkta naujos interaktyvios SMART lentos. Taigi, pasikeitė techninis posistemis. Tam, kad būtų įmanoma dirbti su tomis lentomis, darbuotojai turėjo prie jų adaptuotis (išmokyti su jomis dirbti); po mokymų pasikeitė darbuotojų kompetencijos. Didaktinė veikla buvo organizuojama aiškiau, glausčiau pateikiant metodinę medžiagą (pasikeitė organizacinis posistemis). Padalinio darbuotojams buvo suteikta didesnė sprendimų laisvė organizuojant pasikaitas, mokymus, seminarus, kursus (pasikeitė socialinis posistemis).

Jei posistemis nesikeičia, atsiranda tikimybė prarasti adaptavimosi prie naujų pokyčių galimybę, be to, iškyla grėsmė visos sistemos efektyvumui (Collins, 2004).

SŠ instituciją galima būtų laikyti mūro siena, sudarytą iš įvairių elementų (plytų), kurių variacija visumos požiūriu gali būti prognozuojama. Tačiau organizacija – tai žmonių sistema, atvira, sudėtinga, sudaryta iš vienas kitą veikiančių elementų. Bet koks tokios sistemos elemento pokytis atsiliepia kitiems elementams ir kartu sistemos visumai. Kitaip tariant, žmonių organizacija yra visuma, todėl norint optimizuoti jos veiklą reikia surasti tokį sistemos elementą, kuris keisdamasis darytų pačią didžiausią ir reikalingiausią įtaką bei numatytų būdus, kaip keistis kitiems sistemos elementams, kad pasikeistų visuma. O įrodymai, ar posistemis keičiasi ir kaip veikiama kiti sistemos elementai (kiti posistemiai), gaunami, remiantis veikėjų sinerginių ryšių stebėseną, o ne veikėjų asmeninių savybių ar elgsenos analize (Crunenberg, 2004).

Padalinio vadovas pirmiausia yra atsakingas už visų posistemių gerą adaptaciją prie naujų pokyčių, kad būtų išlaikyta sistemos pusiausvyra. Jis privalo užtikrinti visų padalinių, kaip sistemos posistemių,

changes (Sakalas, 2001). As the competencies of the employees of the subdivision are changing (they are increasing), often the type of work of the subdivision, work organisation and sometimes the very structure of the subdivision is changing because the employees who successfully participated in the professional training process and acquired new competencies wish it. The head of the subdivision of the CSI KU is very closely related to the employees' needs and their meeting. Therefore, all activities of the subdivision can be analysed in the technical, organisational, social and human aspects. Every subdivision of the CSI KU is treated as a lower system which seeks the aims of the higher system – the institute – and not its autonomous aims.

If the subdivision of the organisation (as a system) wants to survive and adjust to the changes in the environment, it has to change itself and at the same time influence all activities of the CSI KU. However, the changes of the system initiate when its one and the most advanced subsystem starts changing. Thus, being unable to balance, other subsystems of the system are forced to change or “sleep”. For example, responding to the needs of the clients of the CSI KU regarding a more qualitative delivery process, new interactive SMART boards were bought. Thus, the technical subsystem has changed. In order to work with such boards, employees had to adapt to them (learn to use them); training was followed by employees' competencies. Didactic activities were organized presenting methodic materials in a more concise and clear manner (the organisational subsystem has changed). The employees of the subdivision were given more freedom of decision making regarding organisation of lectures, training, seminars, courses (social subsystem has changed).

If the subsystem does not change, the probability to lose the opportunity to adapt to new changes emerges; besides, there arises a threat of increasing efficiency of the system (Collins, 2004).

The institution of the system of education could be treated as a brick wall, consisting of various elements (bricks), the variation of which with regard to the whole, can be forecasted. However, the organisation is the system of people, open, complex, composed of interacting elements. Any change of the element of such system influences other elements and at the same time the whole of the system. In other words, people's organisation is the whole; therefore, optimization of its activities requires to find such element of the system that while changing would make the biggest and the most necessary influence on other elements of the system so that the whole changes. The proofs of changes in the subsystem and of how other elements of the system (other subsystems) are influenced are obtained on the basis of observation of players' synergetic relations and not on the analysis of players'

konvergenciją, t. y. visos sistemos ir bendrų tikslų atitikimą. Tik tada bus galima teigti, kad padalinio (sistemos) vadovas yra tikras pokyčių vadovas, nes įvertinęs aplinkos pokyčius jis siekia pritaikyti prie jų savo padalinį. Imtis nuoseklių, sisteminių veiksmų – tai suvokti, kad vieno kurio nors posistemio pokytis turės įtakos kitiems, todėl būtina labai gerai apsvarstyti, kokių veiksmų reikėtų imtis.

Apibendrinant galima teigti, kad tik išsami visų posistemių analizė gali duoti teigiamų rezultatų. Antraip padalinio ar TS institucijos vadovas gali patirti visišką nesėkmę. Sistema tokiu atveju grįš į savo pirminę būseną, o darbuotojai liks nepatenkinti veikla, rezultatais ar vadovo entuziazmu bei iniciatyva.

KU TSI veiklos įsivertinimas taikant sisteminių požiūrį

KU TSI veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas atliktas pagal LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymą (2006 m. sausio 23 d., Nr. ISAK-109) ir šio įsakymo redakciją (2008 m. balandžio 22 d., Nr. ISAK-1116) apie institucijų veiklos įsivertinimo ir vertinimo tvarką. Šiame paskutinės redakcijos įsakyme nurodoma, jog veiklos įsivertinimą Institucija atlieka kartą per metus, o duomenis naudoja veiklai tobulinti.

KU TSI įsivertinimas, grįstas sisteminiu požiūriu, o vėliau tuo pagrindu vykęs išorės vertinimas buvo atliekamas šių veiklos sričių: 1) „Mokymosi aplinka“ ir pasirinktinai jos dalys: biblioteka, internetas, seminarai, gerosios patirties sklaida, projektinė veikla, partnerystės tinklai; 2) „Administravimas ir vadyba“ ir visos jos dalys: personalo vadyba, vadovavimas, planavimas ir administravimas, įgyvendinamos kvalifikacijos tobulinimo programos. Visos veiklos sritys buvo įsivertinamos ir vertinamos pagal tam tikrus joms būdingus požymius: racionalumas, vadyba, turinys, veikėjai, prieinamumas, statistika, grįžtamasis ryšys, o įvertčiai buvo tokie: „Institucija užsitikrinsi perspektyvą“, „Viskas gerai“, „Galėtų būti geriau“, „Sunerimkite“. Šie įvertčiai atskleidė, kurioje veiklos srityje Instituto ir ekspertų vertinimai sutapo ir skyrėsi. Tęstinių studijų instituto įsivertinimo ir išorinio vertinimo stiprybės sutampa: 1) kryptinga ir kokybiška vadybinė veikla, aukšta organizacijos kultūra; 2) glaudžios kvalifikacijos tobulinimo programų ir studijų sąsajos; 3) mokslinės patirties sklaidos adaptavimas ir pritaikomumas pedagoginėje veikloje; 4) projektinė veikla, orientuota į partnerystės tinklų kūrimą, pedagogų kompetencijos tobulinimą, institucijos plėtrą ir baigtinį produktą (Andriekienė, Zubrickienė, 2009).

Kadangi KU TSI sisteminė veiklos analizė ir įsi-

personal features or behaviour (Crunenberg, 2004).

The head of the subdivision is in the first place responsible for good adaptation of all subsystems to new changes, so that the balance of the system is maintained. He is obliged to ensure convergence of all subsystems of the subdivision as a system; i.e., correspondence to general aims of the whole system. To take consistent, systemic actions means to perceive that the change in some one subsystem will influence other subsystems; therefore, it is necessary to weigh up very well what actions should be taken.

To sum up, it can be stated that only an exhaustive analysis of all subsystems and particularly the wish and agreement of the human subsystem to change its behaviour and acquire new competencies can give positive results. Otherwise, the head of the subdivision of the continuing studies institution can totally fail. In such a case the system will come back to its initial status and employees will remain unsatisfied with the activities, results or the head's enthusiasm and initiative.

Self-assessment of the activities of the CSI KU applying systemic approach

Self-assessment of the activities of the CSI KU and external assessment was done according to the order of the minister of education and science (2006-01-23, No. ISAK-109) and edit of this order (2008-04-22, No. ISAK-1116) on the order of (self-)assessment of activities of institutions. This order of the last edit states that the institution carries out self-assessment of its activities once a year and uses data for improvement of activities.

Self-assessment of the CSI KU, which is based on systemic approach, and ensuing external assessment was carried out in the following areas: 1) “learning environment” and arbitrarily its elements: library, internet, seminars, spread of good experience, project activities, partnership networks; 2) “administration and management” and all its elements: personnel management, management, planning and administration, in-service training programmes under implementation. All activity areas were (self-) assessed according to certain features characteristic to them: rationality, management, content, players, availability, statistics, feedback, whilst scores were as follows: “institution that has warranted a perspective”, “everything is all right”, “could be better”, “take alarm”. These scores disclosed in which activity areas the assessments of the institute and experts coincided and differed. Strengths of the continuing studies institute and external assessment coincide: 1) expedient and quality managerial activities, high culture of the organisation; 2) close links between in-service training programmes and studies; 3) adaptation and applicability of spread of scientific experience in pedagogical activities; 4) project activities, directed

vertinimas vyksta nuolat, tai lyginant atliktos veiklos sričių ir jų dalių įsivertinimą 2006 m. institucijai akredituojantis su atliktu veiklos įsivertinimu 2007 ir 2008 m., galima teigti, jog daugelyje veiklos sričių pastebima pagerėjusi paslaugų kokybė, instituto veikla tapo efektyvesnė ir kokybiškesnė. Institutas savo veiklą 2007 m., ypač 2008 m., įsivertino geriau nei 2006 m. šiose pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos srityse: biblioteka, seminarai, projektinė veikla, partnerystės tinklai, administravimas ir vadyba. 2008 m. įsivertintos naujos mokymosi aplinkos sritys: edukacinės patirties bankas ir konsultavimas bei numatytos šių veiklų tobulinimo galimybės.

Apibendrinant galima teigti, kad sisteminio požiūrio ir sisteminės analizės taikymas organizuojant KU TSI veiklą yra labai efektyvi ir rezultatyvi priemonė veiklos optimizavimo požiūriu.

Sisteminio požiūrio taikymas gali būti ypač naudingas tam tikrų pokyčių (pvz., veiklos reorganizacija ekonominės krizės situacijoje) atvejais, nes jis skatina darbuotojus ieškoti efektyvesnės ir rezultatyvesnės veiklos organizavimo būdų remiantis atviros sistemos savybėmis. Sisteminis požiūris – nėra universali teorija, integruojanti keletą disciplinų ar specialiai skirta vadybai. Tai pragmatiškas būdas suvokti darbuotojų tarpusavio sąveikos ryšius, įvertinant pastarųjų privalumus ir trūkumus, ieškant pačios palankiausios veiklos strategijos. Sisteminis požiūris – tai organizacijos kaitos logika, kokybiškai ir kiekybiškai patikslinta pačios kaitos, kuri suteikia prasmę viso KU TSI veiklai.

Išvados

Tęstinių studijų institucija (KU TSI) yra kaip savarankiška sistema, kur padalinių funkcijos ir veikla susietos sinerginiais ryšiais, siekiant užtikrinti sistemos efektyvią veiklą.

SŠ institucijų paslaugų teikimas tampa vis sudėtingesnis rinkos ekonomikos sąlygomis, reikalauja nuolatinės adaptacijos ir anticipacijos. Siekiant geriau valdyti sudėtingas SŠ paslaugų situacijas, SŠ institucijų vadovai ir darbuotojai priversti ieškoti ir rasti išeitį iš bet kurios situacijos, keisti požiūrį į veiklos organizavimą. Todėl taikant sisteminį požiūrį ir organizuojant KU TSI veiklą, svarbu inicijuoti ir nustatyti tam tikrus veikėjų ir strateginių institucijos orientyrų ryšius. Sisteminis požiūris padeda pritaikyti veiklą prie rinkos pokyčių ar organizacijos tikslų, o darbuotojams – ku efektyviau atliepti klientų poreikius, atsižvelgiant į posistemiuose veikiančių darbuotojų turimas kompetencijas ir posistemių veiklos sinerginius ryšius.

Taigi taikant sisteminį požiūrį kiekvieno posiste-

towards development of partnership networks, pedagogues' competency improvement, institutional development and the final product (Andriekienė, Zubrickienė, 2009).

Because system analysis of activities of the CSI KU and self-assessment take place permanently, the comparison of self-assessment of activity areas and their elements in 2006 and the ones of 2007 and 2008 enables to state that in many activity areas the quality of services has improved, the activities became more efficient and of better quality. The institute self-assessed its activities in 2007 and particularly in 2008 better than in 2006 in the following areas of pedagogues' in-service training: library, seminars, project activities, partnership networks, administration and management. In 2008, new areas of learning environment were self-assessed: bank of educational experience and consultation; possibilities of improving these activities are projected.

In summary, it can be stated that application of systemic approach and system analysis in organisation of CSI KU activities is a very efficient and productive measure with regard to activity optimisation.

Application of systemic approach can be particularly beneficial in cases of certain changes (e.g., reorganization of the activity in the situation of economical crisis) because it encourages employees to search for more efficient and productive ways of activity organization based on the features of the open system. Systemic approach is not a universal theory, integrating several disciplines or tailored for management. This is a pragmatic way to perceive employees' interrelations, considering advantages and shortcomings of the latter, searching for the most favourable strategy of activity. Systemic approach is the logic of the change of the organization that is both qualitatively and quantitatively specified by the very change, which gives a sense to the activities of the whole CSI KU.

Conclusions

The institution of continuing studies (CSI KU) is grounded as an autonomous system where the functions and activities of subdivisions are linked by synergetic relations in order to ensure efficient activities of the system.

Provision of services of educational institutions becomes more complex in the conditions of market economy, requiring permanent adaptation and anticipation. Application of systemic approach helps to adjust activities to market changes or aims of the organisation, whilst for employees, to respond to the clients' needs as efficiently as possible, considering competencies of employees who act in subsystems as well as synergic relations of activities of subsystems.

This way, applying systemic approach, the

mio darbuotojų veikla vertinama pagal tai, kaip jie, veikdami su kitų posistemų darbuotojais, siekia numatytą KU TSI tikslą.

Įvertinant vieną pagrindinių atviros sistemos savybių – jos savireguliaciją, KU TSI veiklos organizavime akcentuojama ne kontrolė, o reguliavimo funkcija. Tokiu būdu yra skatinama darbuotojų iniciatyva, atsakomybė už priimtus veiklos išpareigojimus.

Atlikus įvairių KU TSI sistemos posistemų analizę, galima teigti, kad KU TSI – profesionali ir novatoriška organizacija, kur darbuotojai skirstomi į padalinius pagal vykdomas veiklos užduotis ir projektus. Padalinių viduje yra suburti specialistai, kurie teikia efektyvias suaugusiųjų švietimo ir kitas paslaugas bei kuria mokslinę produkciją.

Rinkos ekonomikos sąlygomis didėjant suaugusiųjų švietimo paslaugų teikimo konkurencijai, svarbu užtikrinti TS institucijos efektyvumą, rezultatyvumą, kokybišką veiklą. Pateiktas KU TSI sistemos modelis galėtų tapti veiklos organizavimo eksternalizacijos šaltiniu, TS institucijoms siekiant užtikrinti visų posistemų pajėgomis realizuojamą suaugusiųjų švietimą.

Taikant sisteminių požiūrį į TS institucijos veiklos organizavimą, prioritetą įgyja ne darbuotojų gebėjimai mąstyti veiklos, bet misijų terminais, todėl veiklos organizavimas yra labiau kontroliuojamas ne administracijos, o pačios sistemos, ypač žmogiškojo posistemio. Todėl sistema tampa dinamiška, susireguliuoja pati, nors yra aukštesnės sistemos (KU) dalis. Taigi sisteminio požiūrio taikymas organizuojant TS institucijos veiklą tampa priemone kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, generuojant efektyvius sprendimus.

activities of employees of every subsystem is assessed according to the fact how the latter seek aims projected by the CSI KU in cooperation with employees of other subsystems.

Considering one of the key features of the open system – its self-regulation – in activity organization the CSI KU emphasizes the function of regulation, not of control. This way the employees' initiative and responsibility for activity commitments is encouraged.

Having completed the analysis of various subsystems of the system of CSI KU, it can be stated that the CSI KU is a professional and innovative organization where employees are distributed into subdivisions according to the carried out tasks and projects.

In the conditions of market economy along with increasing competition in providing adult education services, it is important to ensure efficient, productive and quality activities of the continuing studies institution. The presented model of the system of the CSI KU could become the source of externalisation of activity organisation for continuing studies institutions which pursue to ensure adult education implemented by resources of all subsystems.

Applying systemic approach towards activity organisation of the continuing studies institution, priority is given not to the employees' abilities to think in terms of the activity but in terms of the mission; therefore, activity organisation is more controlled not by administration but by the very system and human subsystem in particular. As a result, the system becomes dynamic, it self-regulates, although it is a part of the higher system (KU). Therefore, application of systemic approach enables long-term competitive advantages and generation of efficient solutions.

Literatūra • References

Andriekienė, R. M., Zubrickienė, I. (2009). Quality management at Continuing Studies Institutions: Lithuanian case. ATEE (Association for Teachers Education in Europe) Spring University. Changing Education in a Changing Society. Klaipėda University, p. 239–252. Prieiga per internetą: <http://www.atee.org/publications/journal.asp>

Anušienė, B. (2004). Inžinierių tęstinis profesinis mokymas kaip edukologijos reiškinys (Daktaro disertacija, Klaipėdos universitetas, 2004).

Bériot, D. (2006). *L'approche systémique*. Paris: Editions d'Organisations.

Bertalanffy, K. L. (1968). *General System Theory: Foundation, Development, Application*. New York: George Braziller.

Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.

Butkus, F. S. (2007). *Vadyba*. Vilnius: Technika.

Charbonnier, G. (1991). *Entretiens avec Claude Lévi-Strauss*. Paris: Dunod.

Collins, J. (2004). *Nuo gero – prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne*. Vilnius: Tallin: Goldratt Baltic Network.

Crunenberg, M. (2004). *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.

Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės leidykla.

Guščienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.

Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Butkevičienė, E., Baršauskienė, V. (2009). Sisteminis požiūris į technologinių inovacijų socialines dimensijas. *Socialiniai mokslai*, 1 (63).

Klaipėdos universiteto studijų nuostatai, 2007 m. redakcija. Prieiga per internetą: www.ku.lt

Le Moigne, J. L. (1995). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Editions Dunod.

- Malarewicz, J. A. (2000). *Systémique et entreprise: relations interpersonnelles*. Village Mondial.
- Malinauskas, Ž., Kvedaravičius, J. (2008). Sistemų teorijų modeliai ir sinergetika ekonominių mokyklų kontekste. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 46.
- Mélèse, J. (1972). *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*. Paris: Editions Hommes et Techniques.
- Perenoud, Ph. (2004). *L' Université entre transimission de saviors et development de compétences*. Université de Genève : Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.
- Rybakovas, E. (2009). Naujas požiūris į socioekonominius regiono vystymosi varomąsias jėgas. *Socialiniai mokslai*, 1 (63).
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas. *Organizacijų vadyba : Sisteminiai tyrimai*, 46.
- Soyer, J. (1998). *Fonction formation*. Paris: Editions d' Organisation.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.
- Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

RŪTA MARIJA ANDRIEKIENĖ

Socialinių mokslų (edukologijos) daktarė,
Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto
direktorė, Andragogikos katedros profesorė (HP),
andragogikos studijų programos kūrėja.
Moksliniai interesai: andragogikos teorija ir praktika,
heterogeninių grupių valdymas ir jo strategijos,
suaugusiųjų švietimo organizavimas ir planavimas,
vadyba.

Doctor of Social Sciences (Education Studies),
Director of Continuing Studies Institute of Klaipėda
University, Professor of the Department of
Andragogy (HP), the author of the andragogy study
programme.

Research interests: theory and practice of andragogy,
management of heterogenic groups and its strategies,
organization and planning of adult education,
management.

Address: Sportininkų Str. 13, LT-92257 Klaipėda, Lithuania
E-mail: tsi@ku.lt